

**PROPUESTA DE UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO-
UEN RURALES EN EL SECTOR AGRÍCOLA DE MANGO Y
CÍTRICOS EN EL MUNICIPIO DE MESITAS**

**LAURA MARCELA VILLALBA GÓMEZ
RUBÉN DARÍO CARREÑO JIMÉNEZ
MANUEL ALEJANDRO GARZÓN RODRÍGUEZ
JUAN PABLO SÁNCHEZ BUSTOS**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
INGENIERÍA DE MERCADOS
BOGOTÁ D.C.
2.015**

**PROPUESTA DE UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO-
UEN RURALES EN EL SECTOR AGRÍCOLA DE MANGO Y
CÍTRICOS EN EL MUNICIPIO DE MESITAS**

**LAURA MARCELA VILLALBA GÓMEZ
RUBÉN DARÍO CARREÑO JIMÉNEZ
MANUEL ALEJANDRO GARZÓN RODRÍGUEZ
JUAN PABLO SÁNCHEZ BUSTOS**

**Trabajo de grado para optar al título de Profesional en Ingeniería de
Mercados**

**Director Temático
CELINA FORERO ALMANZA
Ms. Mercadeo Agroindustrial**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
INGENIERÍA DE MERCADOS
BOGOTÁ D.C.
2.015**

TABLA DE CONTENIDO.

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	8
JUSTIFICACIÓN	10
OBJETIVOS	11
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
PROPÓSITOS.....	11
MARCO REFERENCIAL.....	13
MARCO HISTÓRICO.....	13
MARCO TEÓRICO.	15
ESTRUCTURA PARA UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO (UEN) ..	17
MARCO CONTEXTUAL.....	18
Contexto Nacional.	22
VISIÓN FUTURA DEL SECTOR FRUTÍCOLA COLOMBIANO 2007- 2025 ..	26
MARCO ECONÓMICO.....	27
Las cifras socioeconómicas del municipio de mesitas del colegio:	29
Situación Económica de Mesitas Del Colegio:	29
MARCO FINANCIERO	30
MARCO JURÍDICO	33
MARCO TECNOLÓGICO	40
MARCO SOCIO-CULTURAL.....	42
MARCO METODOLÓGICO.....	44
Tipo de investigación:	44
Metodología:.....	44
Población Objeto de estudio: Campesinos productores hombres y mujeres proprietarios de finca que cultiven mango y cítricos en Mesitas del Colegio-región del Tequendama de los niveles socioeconómicos 2, 3, 4, 5, 6.	45
Tamaño de la muestra: 50 fincas productoras de mango y cítricos de Mesitas del Colegio-región del Tequendama, 8 fincas visitadas y evaluadas, 42 fincas	

encuestadas por Aspromancol plasmadas en el “Informe de encuestas Aspromancol” del 30 junio de 2013 realizado por:	45
Objetivos de la investigación.	46
Variables de investigación.	46
Instrumento de levantamiento de información proyecto UEN	47
Resultados estadísticos tomados del “Informe de encuestas Aspromancol” ..	50
Resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta.....	61
Diagnóstico situación actual campesinos productores de Mango y cítricos Mesitas del Colegio-región del Tequendama.	67
ANÁLISIS (DOFA).....	69
Propuesta formación de UEN Rurales con fincas modelo, de campesinos productores de Mango y cítricos en Mesitas del Colegio-región del Tequendama.	73
Matriz de requerimientos.....	74
Matriz de alcance y beneficios requerimientos básicos.	76
Matriz de alcance y beneficios requerimientos Avanzados.	79
Definición de la estructura de una UEN-Rural	81
Estructura adaptada UEN-Rural.	82
Matriz situación actual VS Beneficios de ser UEN-Rural.....	82
Clasificación Fincas de estudio.....	84
Descripción del proceso de las etapas.	86
CONCLUSIONES.....	90
RECOMENDACIONES	92
ANEXOS	93
AGRADECIMIENTOS.	98

RESUMEN

El presente trabajo de grado es una muestra de la situación económica, social y cultural que viven actualmente los campesinos en la mayoría de regiones de este país. El municipio de Mesitas alberga a ciudadanos nativos de esta región y personas que han llegado a esta tierra huyendo de las grandes civilizaciones en busca de tranquilidad, clima cálido y un lugar digno para vivir bien sea solos o con su familia.

Mesitas es un municipio que se encuentra situado cerca de Bogotá, la cual es una ciudad con las puertas abiertas para todo tipo de comercio, y fue precisamente esto lo que produjo que naciera el interés por desarrollar este trabajo, no es para menos, basta realizar una sola visita a una de las fincas de Mesitas para darse cuenta de toda la fruta que se desperdicia, simplemente cae de su rama y no hay personas encargadas de su recolección, mucho menos se está preparado para cambios climáticos, ni se tiene tecnología que contribuya a la conservación de los cítricos.

Este país tiene lo que la mayoría desearía: una ubicación geográfica apta para el cultivo de toda clase de alimentos, lo cual se debe aprovechar, sin necesidad de caer en la explotación deliberada de recursos. Es esta la razón de esta propuesta, la cual busca brindar una solución real y viable a los cultivadores que tienen el lugar, la materia prima, los insumos; que lo único que requieren es capacitación técnica y tecnológica, la cual estará brindada por Aspromancol. De esta manera, lograrán ser organizados en comunidad y llevar la contabilidad necesaria para salir adelante.

La propuesta de hacer de los campesinos productores de mango y cítricos de mesitas del colegio-Región del Tequendama UEN-rurales, surge de la inminente necesidad que tienen dichos productores en sus fincas de lograr comercializar sus productos a precios justos que les permitan obtener beneficios reales, para ello es necesario tomar acciones correctivas en todos los aspectos del manejo de las fincas y su producción agrícola, en búsqueda de procesos de producción de alta calidad y certificados, mejorando la calidad del producto final y acercando al campesino productor a oportunidades de mercado inicialmente nacional y posteriormente internacional, dándole las herramientas para alcanzar condiciones de mercado justas para todos los eslabones de la cadena.

Mediante una estrategia de capacitación multidisciplinaria, un acompañamiento y seguimiento enfocados en alcanzar objetivos comunes de bienestar colectivo, se fundamenta la necesidad de trabajar mediante la ejecución de dos etapas y la clasificación de los productores en tres tipos de fincas, de acuerdo a sus características y necesidades, planteando así la conformación de grupo de finca preliminares modelo con los que se iniciaría la ejecución de una primera etapa en búsqueda de la obtención de

resultados eficientes que permitan ser utilizados con el resto de fincas como motivador para disminuir la resistencia al cambio que presentan en especial los productores nativos de la región y consolidar la credibilidad del proyecto, sus fundamentos y resultados, de igual forma, se debe trabajar en paralelo con las fincas que en un principio no conformarán el grupo modelo, trabajando en el cumplimiento de requisitos y características que los lleven a conformar un futuro grupo modelo, haciendo del mayor número de fincas productoras UEN-Rurales eficientes, que le permitan a los productores mejorar su calidad de vida y dedicarse tiempo completo a la actividad agrícola obteniendo los resultados que esperan y la rentabilidad que desean.

El trabajo busca definir las etapas necesarias con el paso a paso de cada una de ellas para establecer UEN-Rurales funcionales, tomando como base y fundamento los datos y características que se pudieron obtener de la región, desarrollando un diagnostico que permita abordar de la mejor manera cada uno de los pasos para alcanzar el constante mejoramiento de procesos, cumplimiento de requisitos y el aumento de beneficios tangibles.

INTRODUCCIÓN

El trabajo que conocerá a continuación, se ha realizado con el propósito de investigar por medio de un trabajo de campo, el funcionamiento de los procesos agrícolas para el cultivo de cítricos. La idea surge a partir de la necesidad de brindar soluciones viables a los productores cuya fruta es desperdiciada, debido a que no cuentan con un proceso justo de venta ni distribución de la misma. Por lo tanto, este trabajo tiene como finalidad, brindar a los productores las herramientas necesarias para lograr una propuesta de aplicación de la estrategia de mercados - UEN ajustada al sector rural; lo anterior, debido a que, a partir de esta Unidad, será posible organizarse de manera tal que les permita evitar desperdicios y obtener ganancias por su labor.

El municipio escogido para el desarrollo de las UEN ha sido Mesitas, debido a la concentración de cultivos cítricos de esta región, facilitando así la recolección de información, por medio de los métodos exploratorios y descriptivos, los cuales permitieron el desarrollo de esta propuesta.

El Proyecto se realizó durante un periodo de dos años, en los cuales se realizaron 3 salidas de campo que permitieron lograr un reconocimiento de la población y recolectar todo tipo de información. Se visitaron 8 fincas, teniendo contacto directo con las personas responsables de cada una de éstas, lo que permitió obtener de primera mano las inquietudes, quejas y necesidades establecidas por esta comunidad. De igual manera, se hace necesario contar con la disposición de los productores y su aceptación al cambio, que traerá beneficios en su calidad de vida.

En el desarrollo de este trabajo podrá observarse la dificultad en el levantamiento de la información debido a la falta de conocimiento de datos específicos de sus cultivos, los cuales son de gran importancia al momento de llevar a cabo esta propuesta. Adicionalmente, la incredulidad de algunos productores al haberse visto engañados antes con propuestas de personas inescrupulosas cuyo objetivo fue persuadirlos para obtener su dinero.

A continuación se presenta la *Propuesta de Unidades Estratégicas de Negocio – UEN en el sector agrícola de mango y cítricos en el municipio de Mesitas*.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Por qué convertir fincas productoras de mango y cítricos de Mesitas del Colegio – Región del Tequendama en grupos ejemplo de UEN- Rurales y cómo hacerlo?

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

Colombia es un país con una amplia riqueza y variedad natural, que le permite tener un alto potencial de crecimiento y desarrollo agrícola, si se utilizan y aprovechan correctamente todas las ventajas comparativas que se poseen, como la variedad de climas, pisos térmicos y suelos que facilitan el cultivo y siembra de múltiples tipos de productos agrícolas de diferentes características, calidades y precios.

Actualmente el sector agrícola en Colombia se encuentra deteriorado, se están desaprovechando recursos y la falta de preparación y de competitividad frente a los productos que llegan del exterior por los diferentes tratados de libre comercio está dificultando el progreso agrícola y por supuesto el de las fincas cultivadoras de frutas en la región del Tequendama. Prueba de esto, es que hay un déficit en la balanza comercial, ya que las importaciones de cítricos superan las exportaciones, cuando ciertamente la situación debería ser opuesta teniendo en cuenta las ventajas y condiciones de Colombia.

Para un país agrícola, resulta fundamental adaptar, mejorar y tecnificar sus procesos productivos, capacitar y concientizar a su clase campesina productora basándose en las técnicas y teorías académicas de mercadeo, administración, contabilidad y demás disciplinas, en procura de elevar la calidad de los procesos y por ende la calidad de los productos, buscando satisfacer como primera medida la demanda nacional, proyectándose a una eficiente incursión en los mercados internacionales.

La región del Tequendama cuenta con las condiciones naturales para el cultivo de grandes cantidades de fruta de la mejor calidad, sin embargo, factores como la falta de asociación de las fincas productoras, la falta de apoyo financiero, falta de conocimiento en administración de negocios, tecnificación de procesos, dificultad en la capacitación de buenas prácticas agrícolas, falta de mano de obra calificada, y el poco interés y compromiso que muestran muchos de los campesinos productores en aplicar técnicas de cultivo y control al interior de sus fincas, debido a la poca credibilidad que tienen en los procesos y su necesidad de resultados inmediatos

causan limitaciones en el desarrollo del potencial agrícola no solo de la región, sino de todo el país.

La región de Mesitas del Colegio está compuesta por fincas productoras de diversas características y contextos económicos y sociales, las fincas cultivan diferentes tipos de frutas, especialmente mango, mandarina y naranja. La región presenta contrastes que dificultan trabajar en la asociación de los campesinos productores, pues los campesinos dueños de finca oriundos de otros lugares diferentes a la región tienen conceptos, motivaciones, expectativas y necesidades diferentes a las de los campesinos dueños de finca nativos de la vereda, quienes presentan mayor resistencia al cambio, a la implementación de técnicas y prácticas agrícolas que conduzcan luego de un proceso bien encaminado a mejorar la calidad de los productos y la capacidad productiva y competitiva, pues se muestran reacios a creer en los beneficios que dichos procesos pueden traer.

Entendiendo que se debe aumentar la competitividad, mejorar las condiciones, rentabilidad y calidad de las fincas productoras de la vereda y del sector agrícola en general, se plantea entonces que la problemática a abordar con los campesinos productores de Mango y cítricos de Mesitas del Colegio – Región del Tequendama, es la dificultad de comercializar sus cosechas y obtener una rentabilidad justa que les permita una expansión y reconocimiento al interior del mercado frutícola nacional y posteriormente abordar un mercado internacional cumpliendo las exigencias de calidad establecidas para ello, mejorando las condiciones de mercado y la competitividad, manteniendo proveedores fijos, eliminando en lo posible los intermediarios y adelantándose bajo la constitución estratégica de unidades estratégicas de negocios que se adapten al contexto rural y que permitan obtener resultados demostrables que se puedan utilizar para disminuir la resistencia al cambio y aumentar la credibilidad y disposición especialmente de los campesinos productores nativos de la región.

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se realiza para satisfacer la necesidad de encontrar una solución a la situación agrícola y comercial de los productores de cítricos y mango de Mesitas del colegio-Región del Tequendama, en la cual requieren una propuesta teórica que describa los requisitos, procedimientos, estrategias y mecanismos a implementar y tener en cuenta para lograr la comercialización eficiente de la fruta, aumentar la calidad general tanto de los procesos de producción como del producto final, aportando cambios eficientes en los procesos de producción, sistemas de información y consolidación de registro de datos, distribución y proceso comercial.

La propuesta busca establecer parámetros sólidos, enmarcar las necesidades prioritarias de los productores para determinar las soluciones respectivas, mostrar los beneficios reales de convertir cada finca en una UEN-Rural, permitiéndoles llevar control y registro organizado de sus datos de producción, pérdida y desperdicio, certificando sus procesos productivos en buenas prácticas agrícolas ante las entidades competentes reconocidas, aumentando la calidad general del producto final permitiéndoles alcanzar precios más justos durante el proceso de comercialización, consolidar mecanismos estratégicos de toma de decisiones preservando el bienestar colectivo y de la región en general.

El trabajo se fundamenta en un contexto social buscando brindar herramientas basadas en la capacitación y el acompañamiento estratégico que le permitan a los productores mejorar su calidad de vida, tecnificar sus fincas, agregar valor y calidad a sus productos, iniciar procesos de comercialización serios y responsables que se encaminen a satisfacer la demanda frutícola nacional y posteriormente internacional, alcanzando un reconocimiento por calidad. Aprovechando así los beneficios geográficos, climatológicos y de suelo de la región que permiten generar productores competitivos con frutas que estén a la altura de un país agrícola que aprovecha sus recursos naturales en disposición de su población.

Establece las bases y fundamentos teóricos sólidos, garantizando la eficiencia en el posterior proceso de implementación de la propuesta garantizando un acompañamiento estratégico multidisciplinario que enriquezca el conocimiento y comportamiento de los productores.

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer un modelo de unidad estratégica de negocio rural – UEN RURAL en el sector agrícola de mango y cítricos en el municipio de Mesitas del Colegio – Región del Tequendama.

Objetivos Específicos

- Identificar las características y los recursos propios de los productores de mango y cítricos de Mesitas del Colegio – Región del Tequendama.
- Desarrollar un diagnóstico que presente el contexto actual de la región, sus productores y fincas, contemplando los ámbitos económico, social y cultural.
- Determinar los requisitos y características que debe tener una Unidad estratégica de negocios rural que garantice la producción y comercialización agrícola eficiente.
- Establecer las acciones correctivas y estrategias a abordar para convertir a las fincas productoras en unidades estratégicas rurales modelo.

PROPÓSITOS

- Determinar las características y requisitos fundamentales necesarios que se deben cumplir para constituir una UEN rural.
- Identificar las estrategias y acciones necesarias para cumplir los requerimientos de una UEN rural.
- Identificar las ventajas y desventajas competitivas que poseen los productores de Mesitas del Colegio en cuanto a calidad y características de la región y de las frutas producidas frente a la competencia local e internacional en los momentos de siembra, recolección y comercialización de sus productos frutícolas.
- Analizar los ámbitos que rodean las actividades agrícolas con el fin de entender las exigencias del mercado actual frutícola del país.
- Determinar estrategias que ayuden a la comprensión de las distintas variables económicas que rodean la actividad agrícola en Colombia para realizar una propuesta acorde al contexto actual del país.

- Proponer planes de desarrollo, organización y capacitación para los distintos productores de la región con el fin de brindarles un pensamiento de negocio, otorgándoles las herramientas para constituir Unidades Estratégicas de Negocio rurales y así poder cumplir con las exigencias del mercado actual, para obtener beneficios reales y justos en la comercialización de sus productos.

MARCO REFERENCIAL.

MARCO HISTÓRICO

*“El hombre del campo colombiano posee en todas sus dimensiones la autenticidad de sus raíces. Sus hábitos y costumbres, sus fiestas y diversiones y la fuerza de su trabajo, son una herencia acumulada desde la época del mestizaje cuando en los siglos XVII y XVIII, la organización social del país, va configurando una sociedad agraria mientras por otro lado va empujando a los colonos buscando nuevos territorios.”*¹ Así como Manuel Mejía Vallejo describe en su libro las características del campesino en sus orígenes; en el contexto actual se ven obligados a diversificar sus actividades en busca de su sostenimiento y el de su familia y aunque su labor continua teniendo incluso más relevancia en esta época moderna, la importancia que la sociedad da a su labor y la lucha en la protección de sus derechos es lo que hoy en día se pone en entre dicho.

Colombia ha sido una nación reconocida altamente por sus actividades agropecuarias. Debido a las condiciones geográficas de su ubicación, los campesinos que residen en zonas rurales se han dedicado al cultivo de alimentos, en este caso específico, frutas en el área del Tequendama.

Durante el paso de los años, al percatarse del desprestigio de su actividad por parte del gobierno y las dificultades que estaban pasando, muchos cultivadores decidieron emprender rumbos distintos mientras algunos se arriesgaron a continuar luchando en su territorio, otros pocos tomaron la decisión de asociarse, con el fin de tecnificar su labor y crear una estructura que les permita ofrecer una fruta de mayor calidad y con garantías a cada uno de los sujetos de la cadena de distribución.

Por tal razón, es preocupante observar cómo, hoy en día, no se da la importancia suficiente al cultivador, siendo éste el eslabón principal de la cadena. El Estado no le ofrece garantías para ejercer su actividad con tranquilidad ni condiciones económicas estables. Flagelos como el de la creación de Guerrillas internas y el narcotráfico ha generado fuertes desequilibrios en la actividad del cultivador con el paso de los años, quedando muchas veces expuestos al desplazamiento forzado.

La siguiente tabla muestra la producción nacional de cítricos asociados, entre 1992 y 2004, Cundinamarca es el departamento notablemente de mayor producción:

¹ Libro “Colombia Campesina” de Manuel Mejía Vallejo

Puesto*	Departamento	1992			2004			Producción acumulada 2000-2004	Part. (%)*	Crecim. (%) Producción 92 - 04
		Has.	Tm	Tm/ha	Has.	Tm	Tm/ha			
1	Cundinamarca	6,512	81,460	12,509	10,739	120,374	11,209	577,154	17.3%	3.7%
2	Valle	2,745	45,431	16,550	3,934	102,908	26,161	437,472	13.1%	6.8%
3	Quindío	582	18,819	32,335	2,356	73,122	31,034	359,788	10.8%	12.2%
4	Santander	3,323	47,059	14,162	2,327	46,478	19,973	330,034	9.9%	2.3%
5	Meta	636	7,702	12,110	4,090	69,499	16,992	280,592	8.4%	15.6%
6	Boyacá	1,014	26,907	26,536	2,139	50,854	23,775	258,832	7.8%	3.2%
7	Caldas	1,900	38,000	20,000	1,597	41,910	26,243	228,991	6.9%	0.7%
8	Magdalena	1,901	36,620	19,264	2,310	46,555	20,154	214,299	6.4%	1.2%
9	Bolívar	1,347	21,133	15,689	4,228	64,617	15,285	210,965	6.3%	4.5%
10	Risaralda	628	13,196	21,013	1,601	40,715	25,431	164,920	4.9%	6.2%
11	Norte Santander	457	7,810	17,090	1,799	25,725	14,300	138,833	4.2%	18.6%
12	Córdoba	70	420	6,000	446	8,432	18,906	45,699	1.4%	11.1%
13	Nariño	457	7,810	17,090	1,858	12,207	6,572	42,906	1.3%	4.3%
14	Huila	188	1,880	10,000	831	8,179	9,842	31,952	1.0%	10.4%
15	La Guajira	-	-	N.I.	187	1,558	8,332	8,324	0.2%	
16	Casanare	10	400	40,000	120	2,136	17,800	4,495	0.1%	
17	Vaupés	-	-	-	93	270	2,903	828	0.0%	
18	Antioquia	193	2,026	10,497	23	202	8,774	459	0.0%	
19	Sucre	-	-	N.I.	-	-	N.I.	370	0.0%	
20	Cauca	113	3,818	33,788	-	-	N.I.	-	0.0%	
21	Tolima	745	14,900	20,000	-	-	N.I.	-	0.0%	
	TOTAL NACIONAL	22,821	375,391	-	40,677	715,741	-	3,336,912	100.0%	5.0%

Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Cálculos Observatorio Agrociudades

Colombia debe asumir su papel como productor de la manera más eficiente posible, mejorando notablemente la calidad, minimizando los costos y los desperdicios de materia prima, tecnificando procesos para finalmente adquirir el potencial para satisfacer el mercado nacional e internacional.

MARCO TEÓRICO

El tema central de este trabajo es proponer una Unidad Estratégica de Negocio para los productores de Mesitas del Colegio-región del Tequendama personas dedicadas al cultivo y comercialización de cítricos y mango.

La importancia de la creación de una Unidad estratégica de negocio surge por el alcance con la que se conoce hoy en día por ser una estrategia organizacional, lo que se busca es asociar a productores agrícolas de cítricos con el fin de lograr una Unidad fuerte que les permita ver la agroindustria como un negocio, se toma la decisión de la conformación de UEN debido a que los productores se dedican a la misma actividad bajo condiciones similares y a si mismo dar un valor agregado a sus productos.

Conscientes de la falta de conocimiento administrativo por parte de los productores se encuentra una oportunidad de negocio para así ofrecer ayudar y direccionar como a una empresa y sobretodo encontrar oportunidades rentables para los distintos productores.

Antes de proponer esta UEN se estableció un diagnóstico inicial de distintos productores y de su situación actual. Para esto fue necesario hacer reuniones y así conocer más a fondo las falencias de procesos productivos y de planeación, lo que se encontró es que no todos hacen parte de alguna asociación para generar una unidad que es lo más importante, los productores no tienen control de lo que pueden llegar a producir en cada finca tampoco el control de las materias primas que manejan.

“Según Kerin Hartley el término Unidad Estratégica de Negocio se refiere a una subsidiaria división o unidad de una organización que comercializa un conjunto de productos relacionados y para la cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas con un grupo claramente definido de clientes”². Actualmente los productores no actúan como organización comercial pero es lo que se pretende lograr gracias a que los productos que cultivan la mayoría son similares esto es debido al clima ya que se podría decir que estos productos son propios de la región, al lograr esta unión como organización se podría generar estrategias tanto para el crecimiento empresarial como el manejo de estrategias que cada unidad le da a los productos para poder lograr estandarizar procesos y tener mejor manejo de materias primas con el fin de llegar a tener una misma calidad de producto y así poder buscar dar un valor agregado al producto final.

² Libro “Marketing”, autor Kerin Hartley Rudelius

“Por otro lado el autor también dice que la estrategia de cada unidad es autónoma, si bien no independiente de la demás unidades estratégicas, puesto que se integran en la estrategia de la empresa”³. Esto se acoge a cada productor debido a que el tamaño de cada finca productora es distinta, al igual que la cantidad de numero de palos de cosecha que tienen, se debe buscar la estrategia para que cada finca pueda maximizar los espacios y lograr obtener la mayor cantidad de producción posible al igual establecer estrategias para poder recoger toda la producción y no dejar perder fruta, todo con el fin de lograr la estrategia empresarial que es cumplir con una cantidad de fruta y poder transformarlo o darle un valor agregado o en otro caso cumplirle al cliente con lo que demande ya que si se trabaja individualmente esta producción sería mínima y no sería constante.

Según Kotler una UEN tiene tres características

- 1) “Es un solo negocio o un grupo de negocios relacionados cuya planificación puede realizarse por separado del resto de la empresa”⁴, en este caso los productores serian un grupo de negocio relacionado donde cada tipo de finca tendría una planificación diferente solo con el fin de cumplir la estrategia empresarial
- 2) “Tiene su propio conjunto de competidores”⁵ en Colombia hay más regiones que suplen la demanda nacional de cítricos así como la importación de algunas de estas frutas generando que sean los competidores directos en este momento
- 3) “Tiene un gerente responsable de la planificación estratégica y los resultados así como del control de casi todos los factores que los influye”⁶ esta característica es muy importante ya que es la persona encarga de hacer cumplir la planificación en conjunto como de estar pendiente de los resultados de cada productor pero en este momento esta característica no se cumple debido a que no hay un trabajo en conjunto por eso se está realizando el diagnóstico para llevar a cabo este proyecto.

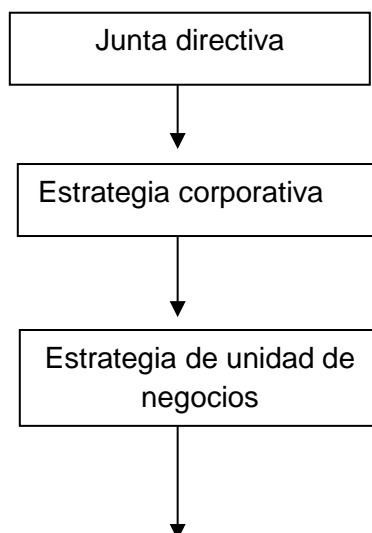
³ Libro “Marketing”, autor Kerin Hartley Rudelius

⁴ Libro “Dirección de Marketing” décimo cuarta edición, autor Philip Kotler, Capitulo 2 Pagina 41

⁵ IBID

⁶ IBID

ESTRUCTURA PARA UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO (UEN)



ESTRATÉGIA FUNCIONAL

Sistema de información	Finanzas	Investigación y desarrollo	Marketing	Manufactura
------------------------	----------	----------------------------	-----------	-------------

Gráfica 6 tomada del Libro “Marketing”, autor Kerin Hartley Rudelius

La Figura 1 muestra la estructura para una Unidad Estratégica de Negocio donde en lo más se encuentra las personas encargadas de la planificación estratégica y de los resultados como una organización lo cual por el momento los productores no tienen ya que todavía no actúan como organización en seguida encontramos la estrategia corporativa que sería la planificación y estrategias por la cual se trabajara en conjunto más abajo encontramos Estrategia de unidad de negocios *en este nivel los administradores de las unidades fijan una dirección estratégica más específica para su negocio a fin de aprovechar las oportunidades de creación de valor*, es decir estrategias más específicas para cada finca con el fin de entre todos lograr la estrategia corporativa.

Como muchas de las fincas no son muy grandes la estrategia funcional seria colectiva donde les enseñen a manejar las finanzas, donde en investigación y desarrollo sea para mejorar los cultivos y marketing ayuda para distribuir los productos.

MARCO CONTEXTUAL

Colombia a pesar de ser un país agrícola, no presenta su mayor fortaleza económica en este sector, pese a su alto potencial para generar productos agrícolas de alta calidad y demanda por sus condiciones geográficas, climáticas y culturales, resulta entonces necesario y fundamental para el crecimiento económico del país, el aprovechamiento de los recursos naturales y humanos, y la generación de herramientas que le permitan ser competitivo ante los diferentes tratados de libre comercio, explotar de forma eficiente el sector agrícola, permitiéndole crear y abordar oportunidades comerciales en el mercado nacional e internacional.

Debido a múltiples factores como la competencia de productos extranjeros, los elevados precios de los insumos, pesticidas y abonos y la falta de condiciones, organización y capacitación para los campesinos productores, la cosecha de cítricos se ha visto disminuida desde el año 2007, tanto en las hectáreas cultivadas como en las toneladas cosechadas.

Esto es preocupante, ya que resulta mucho más difícil satisfacer la demanda nacional y pensar en exportación, la calidad de los productos que se están importando es buena, mientras que la calidad de los productos nacionales a exportar no está cumpliendo con las altas exigencias internacionales, ni está acorde con el potencial agrícola del país, se presentan muchas complicaciones en la cosecha y en el empaque especialmente.

“Colombia es uno de los países con la mayor oferta de suelo y clima del mundo para el cultivo de frutas tropicales durante todo el año desde el nivel del mar hasta los 2.800 metros de altitud”⁷.

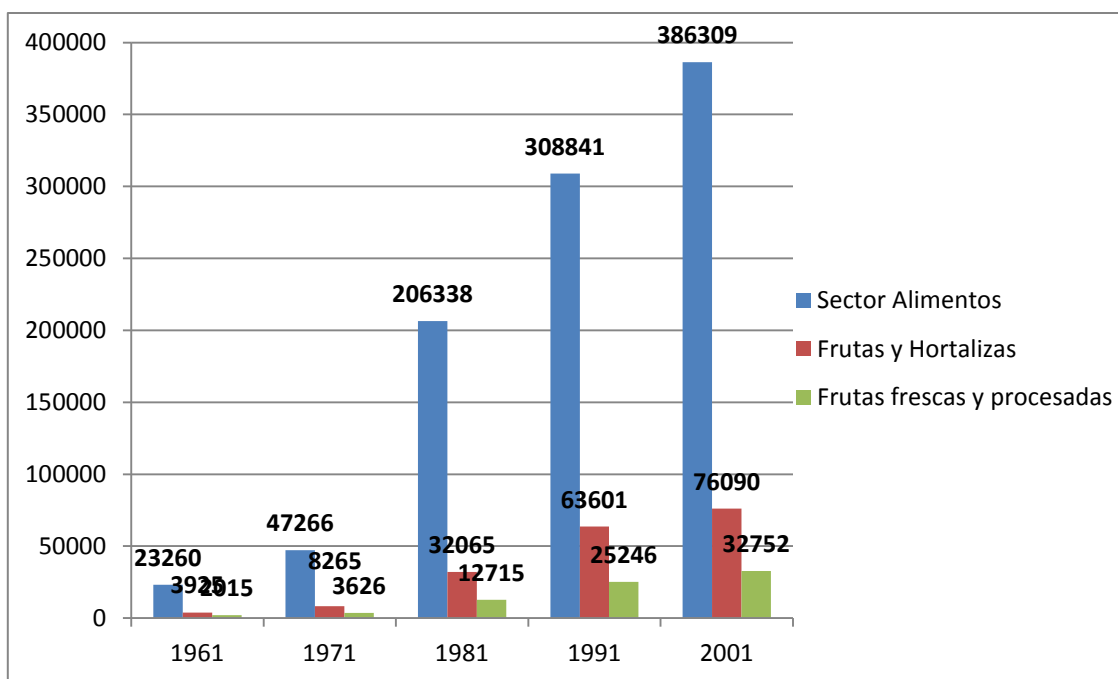
Las condiciones y recursos climáticos y geográficos del país le permiten tener ventajas tanto comparativas como competitivas, pues puede producir frutas de características y cualidades organolépticas superiores a las de otros países.

⁷ [www.frutasyhortalizas.com.co/archivos/biblioteca/Plan Frutícola Nacional](http://www.frutasyhortalizas.com.co/archivos/biblioteca/Plan%20Fruticola%20Nacional), “Diagnóstico y análisis de los recursos para la fruticultura en Colombia” Capitulo 3 “oferta Edafoclimatica” – página 6

“De acuerdo con el mapa de zonificación agroecológica elaborado por el Instituto Geográfico Agustín Codazzi, IGAC y el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA en 1985, la tierra potencialmente agrícola de Colombia corresponde al 12.7% del territorio Nacional o sea 14.497.517 millones de hectáreas. Sin embargo, solamente se está usando el 4.66% que equivale a 5.317.826 millones de hectáreas. De aquí, se concluye que la actividad agrícola es relativamente baja comparada con la disponibilidad existente. Esto demuestra la subutilización de 9.179.654 millones de hectáreas con aptitud agrícola que representan el 8.04% de la superficie del país”⁸.

Las cifras muestran cómo se está desaprovechando el potencial agrícola del país, pero de igual forma demuestra que hay un potencial de crecimiento que genera proyecciones optimistas en cuanto al sector agrícola especialmente en la fruticultura en Colombia, estableciendo la posibilidad de convertirse en un sector dinámico productivo con mayor participación y relevancia en la producción agrícola del país.

Figura 1-Importaciones Mundiales Hortofrutícolas.



Fuente: FAO y cálculos CCI; 2003. Tomada de Plan frutícola nacional (PFN) página 5
 “Contexto nacional y mundial del sector frutícola”

⁸ [www.frutasyhortalizas.com.co/archivos/biblioteca/Plan Frutícola Nacional](http://www.frutasyhortalizas.com.co/archivos/biblioteca/Plan_Fruticola_Nacional), “Diagnóstico y análisis de los recursos para la fruticultura en Colombia” Capítulo 3 “oferta Edafoclimática” – página 6

La gráfica nos permite analizar, como las importaciones en general del sector de alimentos han ido creciendo de forma vertiginosa a nivel global, sin duda los cambios en el mercado, la creciente demanda de productos agrícolas y naturales, la implementación de tecnología para aumentar la producción y las oportunidades comerciales que brindan los tratados entre países han permitido este crecimiento en las importaciones de frutas con una diversidad cada vez mayor en los mercados.

La gráfica nos muestra la evolución cada 10 años del sector de alimentos, mostrando un preocupante panorama con la evolución del sector de frutas y hortalizas que en los últimos 10 años no ha mostrado un crecimiento importante como el que se venía registrando décadas pasadas.

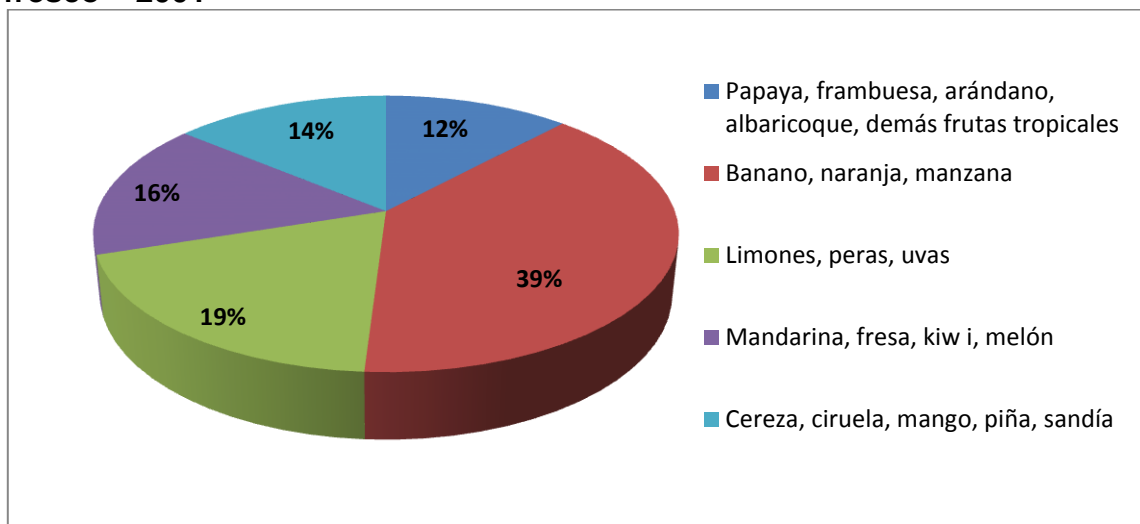
Cuadro 1-Exportaciones mundiales de frutas frescas o procesadas.

Categoría de fruta	1961	1971	1981	1991	2001
Millones de US\$					
Frutas frescas	1,401	2,464	8,166	16,881	21,622
Jugos de frutas	64	224	1,041	2,72	4,508
Conservas y otros	318	606	2,026	3,756	4,476
Nueces y deshidratados	232	332	1,482	1,889	2,146
Total Frutas	2,015	3,626	12,715	25,246	32,752
Total de participación %					
Frutas frescas	69,5	68	64,2	66,9	66
Jugos de frutas	3,2	6,2	8,2	10,8	13,8
Conservas y otros	15,8	16,7	15,9	14,9	13,7
Nueces y deshidratados	11,15	9,2	11,7	7,5	6,6
Total Frutas	100	100	100	100	100

Fuente: FAO y cálculos CCI; 2003. Tomada de Plan frutícola nacional (PFN) página 5 "Contexto nacional y mundial del sector frutícola"

Es importante analizar como las exportaciones de frutas frescas dominan en el porcentaje de participación con más del 60% sin cambios drásticos en el periodo de tiempo analizado, es de resaltar como los jugos de frutas presentan un repunte y un crecimiento constante en las últimas décadas, lo que supone oportunidades de mercado, de igual forma la importante participación de las frutas frescas en las exportaciones que si han logrado década a década aumentar sus cifras y crecer monetariamente transmiten la solidez de un mercado frutícola global que va en aumento y se debe abordar.

Gráfica 2. Composición de las exportaciones mundiales de fruta en fresco – 2001



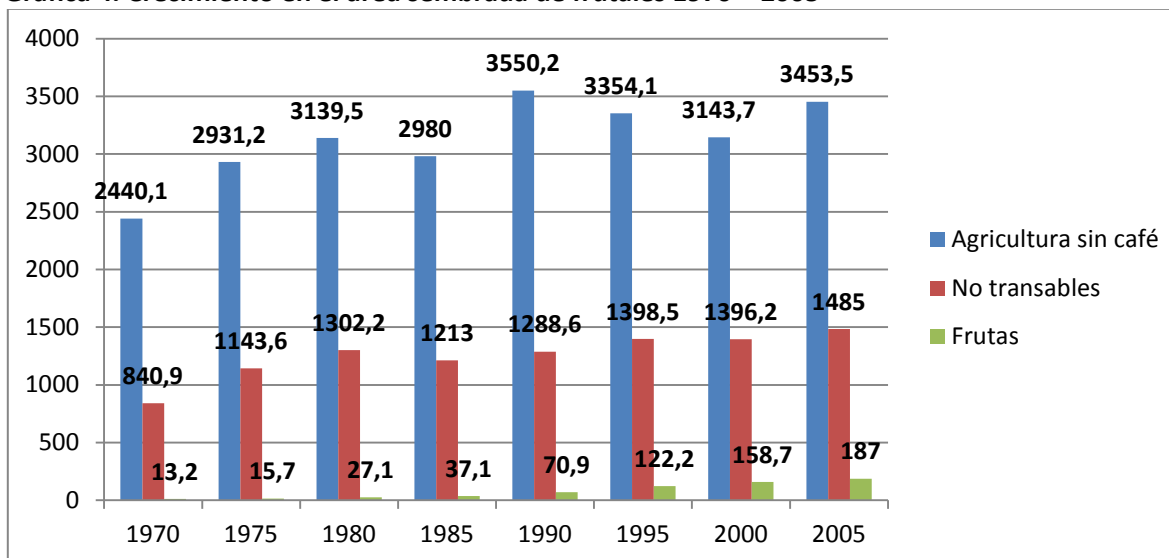
Fuente: FAO y cálculos CCI-SIM; 2003.

Las exportaciones mundiales de frutas frescas durante el 2001 muestran que la categoría de frutas cítricas registraron un comportamiento significativo frente a otro tipo de frutas.

La gráfica muestra la composición de las exportaciones de fruta en fresco, es relevante analizar frutas como el Banano, la naranja y la manzana que componen casi un 40% de las exportaciones totales, mientras que el mango. Que es un producto fundamental para la región de Mesitas del Colegio-región del Tequendama ocupa el cuarto lugar con 14% junto a frutas como cereza, piña, ciruela y sandía, muestran oportunidad de crecimiento en la categoría, con oportunidades comerciales en el mercado exterior, que para abordarlas se debe trabajar en el cumplimiento de buenas prácticas agrícolas para aumentar la calidad competitiva de las frutas.

Contexto Nacional.

Gráfica 4. Crecimiento en el área sembrada de frutales 1970 – 2005



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y DNP.⁹

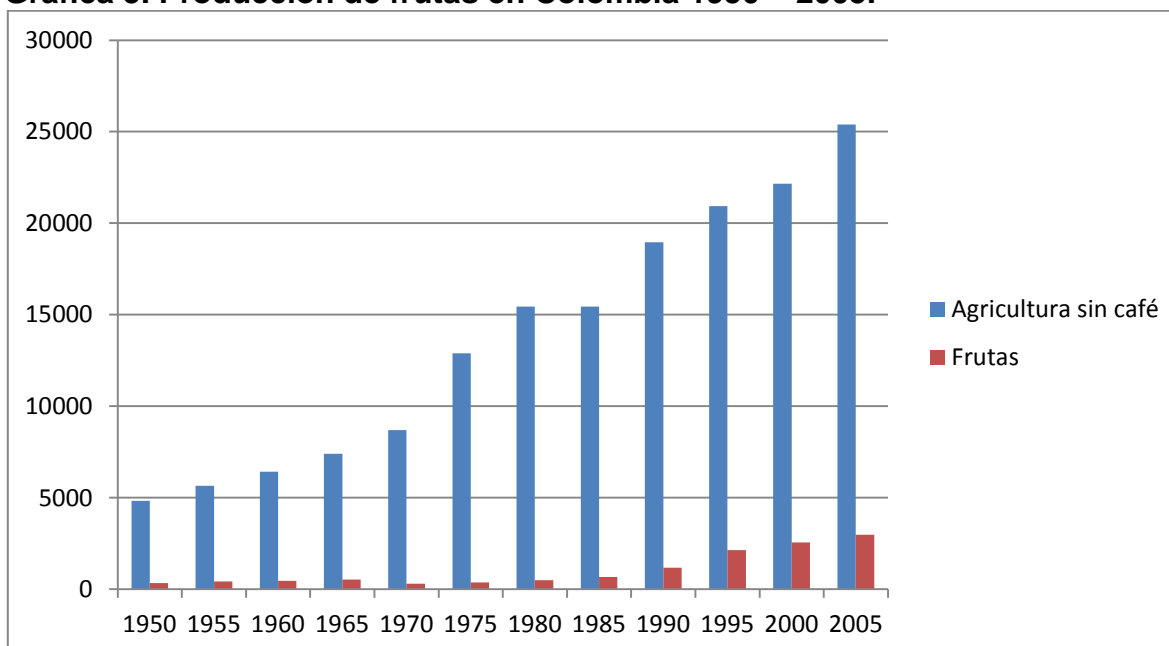
La evolución de las áreas de siembra en los últimos años muestra claramente la importancia que ha tenido para la economía nacional el cultivo de café con el fin de exportarlo.

Podemos analizar que en general el área de frutas cultivadas en el país ha ido en aumento, sin embargo, sigue siendo un número muy bajo para el potencial agrícola del país, a pesar de que se espera que este crecimiento sea sostenible y duradero, el porcentaje que ocupan las frutas dentro del área sembrada es sorprendentemente bajo, los productos no transables, marcados en rojo, presentan la segunda categoría en área sembrada, lo que indica que “el grado de exposición de la fruticultura colombiana al comercio internacional es extremadamente bajo”¹⁰ a pesar del potencial y las ventajas tanto comparativas como competitivas.

⁹ Plan frutícola nacional (PFN) página 12 “B. Situación actual del desarrollo de la fruticultura en Colombia”.

¹⁰ Plan frutícola nacional (PFN) página 11 “B. Situación actual del desarrollo de la fruticultura en Colombia”.

Gráfica 5. Producción de frutas en Colombia 1950 – 2005.



Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y DNP.¹¹

El crecimiento de la producción nacional de frutas fresca en los últimos años en promedio es tan solo el 12 % del total de la producción agrícola del país.

Cuadro 2- Cifras de producción de frutas en Colombia

Años	Miles de toneladas		% Participación
	Agricultura sin café	Frutas	
1950	4829,6	330,9	6,90%
1955	5649,3	418,4	7,40%
1960	6420,5	463,6	7,20%
1965	7401,3	530,7	7,20%
1970	8688,3	302,8	3,50%
1975	12894,9	375,6	2,90%
1980	15443,2	492,9	3,20%
1985	15437,4	666,2	4,30%
1990	18965,3	1172,5	6,20%
1995	20929,1	2135,8	10,20%
2000	22161,8	2559,9	11,60%
2005	25392,1	2974	11,70%

Fuente: MinAgricultura y DNP.

¹¹ Plan frutícola nacional (PFN) página 13 “B. Situación actual del desarrollo de la fruticultura en Colombia”.

Se puede analizar como a partir de 1980 las frutas han tenido un crecimiento acelerado sostenible, pasando de una participación de un dígito (3.50%) a una participación de dos dígitos (11.70%) dentro de la producción agrícola diferente al café, lo que da luces del potencial y la proyección positiva que tiene el sector frutícola en el país, especialmente en los últimos años, sin embargo, los rendimientos de dicha producción no son positivos y han ido disminuyendo.

Cuadro 3 Generación de empleo sector frutícola 1970 – 2005

Años	Empleos (miles)		% participación frutas
	Sector Frutícola	Agricultura sin café	
1970	8,2	951,2	0,90%
1975	9,8	1125,3	0,90%
1980	16,9	1265,4	1,30%
1985	23,5	1250,7	1,90%
1990	44,3	1455,9	3,00%
1995	76,3	1486,1	5,10%
2000	99,1	1503,2	6,60%
2005	116,7	1708,2	6,80%

Fuente: cálculos PFN¹².

El crecimiento de la participación del sector frutícola en la generación de empleo está creciendo progresivamente y se va mostrando con un alto potencial para brindar desarrollo y empleo a las principales regiones agrícolas del país, sin embargo se evidencia como el crecimiento de potencial para brindar empleo es incluso mayor que el mismo crecimiento de producción agrícola de frutas, creciendo a mayor proporción que la producción física.

Cuadro 4. Exportaciones de fruta en fresco. 2000 – 2005.

N°	Producto fresco o seco	US\$FOB					
		2000	2001	2002	2003	2004	2005
1	Uchuva fresca	\$ 6.644.663	\$ 8.697.088	\$ 8.130.491	\$ 8.928.441	\$ 14.114.984	\$ 23.407.528
2	Passifloras frescas	\$ 1.289.858	\$ 1.915.867	\$ 1.723.872	\$ 1.457.586	\$ 2.771.849	\$ 4.412.067
3	Bananitos frescos	\$ 2.470.257	\$ 2.060.568	\$ 2.199.734	\$ 1.813.208	\$ 2.914.478	\$ 3.519.900
4	Cítricos frescos	\$ 210.673	\$ 486.194	\$ 369.737	\$ 1.306.074	\$ 1.345.706	\$ 2.214.559
5	Tomate de árbol fresco	\$ 1.138.933	\$ 1.881.908	\$ 1.189.478	\$ 1.010.807	\$ 857.433	\$ 1.084.194
6	Pitahaya fresca	\$ 805.198	\$ 774.333	\$ 460.481	\$ 601.413	\$ 688.654	\$ 788.469
7	Piña fresca o seca	\$ 185.174	\$ 266.938	\$ 233.110	\$ 517.860	\$ 706.959	\$ 659.239
8	Fresas frescas	\$ 85.334	\$ 87.523	\$ 27.745	\$ 128.534	\$ 140.231	\$ 329.695

¹² Plan frutícola nacional (PFN) página 15 “B. Situación actual del desarrollo de la fruticultura en Colombia”.

9	Mangos frescos o secos	\$ 599.780	\$ 1.443.063	\$ 276.953	\$ 610.821	\$ 754.206	\$ 319.495
10	Higos frescos o secos	\$ 225.003	\$ 375.003	\$ 327.014	\$ 222.879	\$ 342.269	\$ 189.626
11	Papaya fresca	\$ 29.894	\$ 263.912	\$ 470.499	\$ 278.926	\$ 318.910	\$ 170.078
12	Nueces frescas o secas	\$ 1	-	\$ 38	\$ 64.125	\$ 41.640	\$ 118.736
13	Peras frescas	\$ 41.088	\$ 33.366	\$ 11.760	-	\$ 67.232	\$ 94.021
	Otras frutas frescas	\$ 374.649	\$ 456.872	\$ 538.733	\$ 568.241	\$ 795.626	\$ 183.749
	TOTAL FRESCO	\$ 14.100.505	\$ 18.742.635	\$ 15.959.645	\$ 17.508.915	\$ 25.860.177	\$ 37.491.356

Fuente: Cálculos PFN.¹³

Cuadro 5. Exportaciones de frutas procesadas.

Nº	Producto fresco o seco	US\$FOB					
		2000	2001	2002	2003	2004	2005
1	Otras frutas procesadas	\$ 3.356.779	\$ 9.108.132	\$ 22.792.531	\$ 9.702.142	\$ 14.464.149	\$ 6.081.659
2	Mangos procesados	\$ 951.945	\$ 1.518.020	\$ 2.845.948	\$ 1.693.343	\$ 4.095.606	\$ 3.474.726
3	Maracuyá procesado	\$ 912.177	\$ 691.700	\$ 3.564.477	\$ 2.251.400	\$ 1.888.379	\$ 1.143.839
4	Plátano procesado	\$ 304.401	\$ 468.979	\$ 342.453	\$ 300.059	\$ 4.333.595	\$ 429.877
5	Mezclas de jugos	\$ 4.042	\$ 184.936	\$ 318.158	\$ 163.315	\$ 677.472	\$ 275.525
6	Cítricos procesados	\$ 62.111	\$ 101.175	\$ 744.897	\$ 144.817	\$ 181.903	\$ 212.527
7	Guanábana procesada	\$ 71.606	\$ 21.010	\$ 111.046	\$ 78.017	\$ 161.848	\$ 184.980
8	Cerezas procesadas	\$ 32.085	\$ 50.318	\$ 83.053	\$ 45.392	\$ 112.396	\$ 167.014
9	Piña procesada	\$ 49.008	\$ 35.554	\$ 225.011	\$ 162.613	\$ 214.625	\$ 157.191
10	Papaya procesada	\$ 93.527	\$ 98.608	\$ 223.142	\$ 123.135	\$ 255.401	\$ 149.581
11	Fresas procesadas	\$ 103.290	\$ 101.331	\$ 25.746	\$ 21.396	\$ 19.785	\$ 147.055
12	Mora-Frambuesa procesada	\$ 41.088	\$ 71.512	\$ 35.289	\$ 17.244	\$ 28.116	\$ 86.901
	TOTAL PROCESADO	\$ 5.982.059	\$ 12.451.275	\$ 31.311.751	\$ 14.902.873	\$ 22.533.275	\$ 12.510.875

En la gráfica 4 y 5 podemos observar distintos tipos de frutas que están siendo apetecidas en las exportaciones y a lo largo del tiempo han crecido su demanda tanto en fresco como procesadas es decir dando un valor agregado, es el caso del mango donde su crecimiento en exportaciones se debe a los distintos procesamiento que ha tenido para así sacar distintos productos, se debe aprovechar la proyección de crecimiento que tiene la demanda en el exterior del mango procesado abordando oportunidades de mercado internacional, asegurándose de cumplir con los estándares de calidad establecidos mediante la ejecución de buenas prácticas agrícolas. En cambio los cítricos su crecimiento en exportaciones ha sido porque lo apetecen en fresco es decir si ningún procesamiento.

¹³ Plan frutícola nacional (PFN) página 16 “B. Situación actual del desarrollo de la fruticultura en Colombia”.

VISIÓN FUTURA DEL SECTOR FRUTÍCOLA COLOMBIANO 2007- 2025

“En el 2025 la fruticultura colombiana se ha convertido en un dinámico sector productivo, lo que le ha permitido alcanzar una creciente participación en la producción y las exportaciones agrícolas. Gracias a esto, el país ha logrado hacer un mejor aprovechamiento de su rica diversidad natural y de la elevada y amplia demanda mundial por productos frutícolas, frescos y procesados. Para ello, el sector ha cimentado un desarrollo integral vigoroso que se caracteriza por altos niveles de formalización empresarial, un significativo grado de tecnificación y capacidad innovadora, profundos procesos de especialización productiva y de organización regional, y una dinámica coordinación entre los diferentes actores de las cadenas productivas relacionadas. De esta forma, progresivamente Colombia ha venido asegurando una sólida y diversificada oferta exportable de productos de alta calidad y valor agregado, que ha permitido un reconocido posicionamiento mundial del país como proveedor de productos frutícolas, que cumplen a cabalidad con los exigentes estándares internacionales. Este desarrollo ha llevado a que la fruticultura colombiana represente una sólida y creciente fuente de oportunidades productivas y de generación de empleo y de ingresos para los habitantes de las distintas zonas rurales del país, en especial los pequeños productores. Con estos logros, el sector frutícola contribuye a la ejecución efectiva de las políticas gubernamentales orientadas a un sostenido crecimiento económico, a la reducción de la pobreza, y a un aprovechamiento racional y sostenible de los recursos naturales con que cuenta el país”.

La visión del sector frutícola colombiano, está planteada de forma correcta en busca de aprovechar todo el potencial agrícola del país y dibuja claramente la necesidad de mejorar, tecnificar y organizar los procesos productivos y comerciales del sector, si se quiere dar cumplimiento y hacer realidad la visión en los 10 años restantes, por lo cual es fundamental trabajar en mejorar la calidad general del sector, buscando convertir las fincas productoras en unidades estratégicas de negocios, que logren y acepten desarrollar prácticas agrícolas excelente que conlleven a aumentar la calidad y demanda de las frutas, generando una mayor demanda en el exterior y el tan importante reconocimiento del país como un país productor de frutas de altísima calidad, mejorando estas condiciones se busca obtener como resultado una mejora social y económica para cada eslabón de la cadena productiva y de distribución, especialmente buscando mejorar la calidad de vida del sector productor.

MARCO ECONÓMICO

La situación económica del sector agrícola en Colombia ha sido muy inestable en los últimos años, el campesino, tanto el pequeño como el gran productor han tenido que enfrentar una infinidad de situaciones como fenómenos ambientales (fenómenos del niño, niña, sequías, etc.) por otro lado se han visto en gran manera perjudicados por la inestabilidad económica y la falta de garantías que tienen los campesinos colombianos.

Colombia, un país bendecido por la infinidad de suelos y variedad de climas, apto para el cultivo de gran cantidad de productos agrícolas, privilegiado de contar con una variedad de derivados en una sola fruta; pero cuyos sectores han sido económicamente descuidados por parte de las autoridades competentes como el gobierno y esto lo único que ha generado es que los productores exijan sus derechos en búsqueda de mejores condiciones por medio de protestas y los famosos “paros”.

La siguiente noticia es tomada de la SAC (Sociedad de Agricultores de Colombia), en donde habla sobre la percepción de los productores agropecuarios. Es solo una muestra de la situación que se vive a diario: *“¹⁴Por primera vez en 5 años, la opinión de los productores agropecuarios sobre su situación económica indica un pesimismo sin precedentes. El 43% de los productores agropecuarios consideró que su situación económica en el segundo trimestre de 2013 fue mala, en contraste con el 27% del segundo trimestre del año anterior, tanto en el ámbito agrícola (46% vs. 33%)...”¹⁵*

Como lo muestra el resultado de la investigación que realizó la SAC, la percepción de los campesinos como de los pequeños y grandes productores agrícolas de los 25 principales municipios del país concuerdan en que el gobierno ha abandonado el sector, olvidándose de darles mayores garantías, obligándoles a pagar los insumos más caros del continente y lo más triste, permitiendo que gran parte de sus cosechas se desperdicien en sus propios suelos y en las carreteras.

Si es claro que el gobierno no presta mucha atención al campo y a eso se le suma la desinformación y la ignorancia de muchos cultivadores agrícolas que no tienen el conocimiento que el gobierno y las asociaciones

¹⁵ <http://www.sac.org.co/es/noticias/345-productores-agropecuarios-preocupados-por-los-precios-de-venta-revela-la-eoea.html>.

Encuesta de opinión empresarial y agropecuaria del 2013 nombre de la noticia: Productores agropecuarios preocupados por los precios de venta, revela la EOEa

prestan algunas ayudas o incentivos y acompañamientos para el sector agro industrial con el fin de enseñarles estrategias que los ayuden a convertirse en buenos productores competentes frente a las competencias externas.

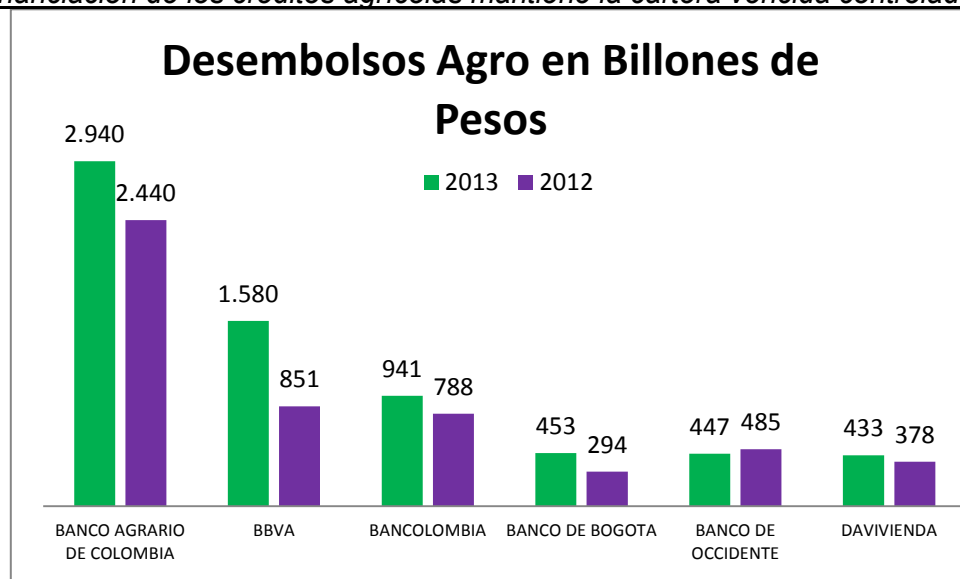
Aunque en poca medida pero muy gratificante el gobierno nacional ha decidido contribuir en el campo como lo muestra la siguiente noticia:

¹⁶*Este Ministerio hará un aporte al Fondo Agropecuario de Garantías, ‘el fiador de los pequeños productores’, de cerca de \$30.000 millones en 2015 para asegurar el acceso al financiamiento. Una de las principales metas del Gobierno Nacional para 2015 es poner \$7,5 billones en desembolsos de crédito, a través de Finagro.*

Como lo plantea la noticia que fue publicada en el periódico del “Diario del Huila”, el Ministerio aportará más dinero al fondo agropecuario con el fin de promover el uso de estos subsidios en los campesinos; esto es gratificante ya que el gobierno por medio de las asociaciones quiere darle una mano a la situación económica de los cultivadores nacionales, el gobierno en pequeña medida se ha dado cuenta que la situación agrícola en Colombia es complicada pero lo importante es que vea un futuro en esta actividad y pueda promover que más personas aprovechen estos beneficios

El crecimiento de estos créditos en los últimos años por parte de entidades bancarias ha crecido significativamente, según un estudio publicado por el periódico La Republica en marzo del 2014

¹⁷*Refinanciación de los créditos agrícolas mantiene la cartera vencida controlada”*



Datos tomados por el estudio publicado en la republica marzo 2014

¹⁶<http://diariodelhuila.com/economia/minagricultura-promete-en-2015-mas-credito-para-el-campo-cdgint20141219085454188>

¹⁷http://www.larepublica.co/finanzas/refinanciacion-de-los-creditos-agricolas-mantiene-la-cartera-vencida-controlada_124171

La cantidad de desembolsos que ha hecho el banco agrario en los dos últimos años es casi el doble de la mayoría que han hecho las entidades privadas para este tipo de actividad, Esto se debe básicamente a la infinidad de beneficios y ayudas que presta el banco agrario de Colombia cuando el fin de los prestamos es para el agro.

Se ve un incremento del 7.52% en el número de desembolsos del 2012 al 2013, la entidad bancaria preferida en el momento de hacer solicitudes de préstamos con el fin de ser invertidos en el campo es el Banco Agrario que en el 2013 desembolsó más de 2.5 billones de pesos. Es lógico que el Banco Agrario sea la entidad que desembolse más dinero para estos fines ya que fue creado por el gobierno para ser el banco de los campesinos y es especialista en este tipo de actividad.

Las cifras socioeconómicas del municipio de mesitas del colegio:

Indicador	Rural	Urbano
No. de hogares con NBI	25.66%	14.06%
No. de hogares con vivienda inadecuada	6.04%	1.34%
No. de hogares con servicios públicos inadecuados	1.24%	0.98%
No. de hogares con hacinamiento crítico	10.37%	7.89%
No. de hogares con alta dependencia económica	13.00%	5.59%
No. de hogares con ausentismo escolar	No registra esta información	No registra esta información
No. de hogares en la miseria	5.39%	1.71%

Tomado de la página del municipio de mesitas del colegio.

Nivel de pobreza en del municipio 1.065% y el nivel de desempleo 3.890% son

Situación Económica de Mesitas Del Colegio:

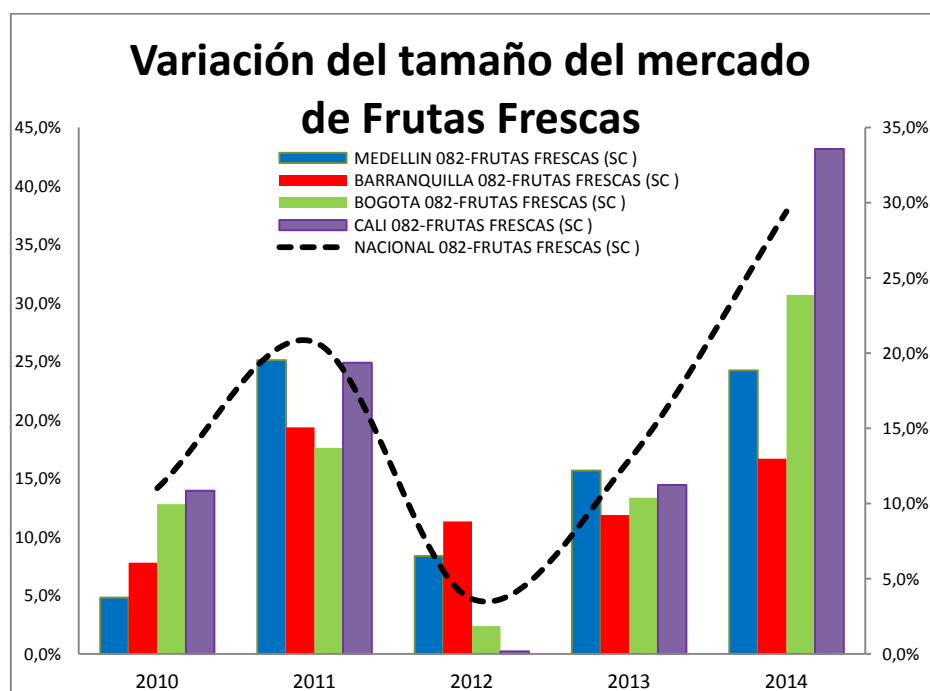
Como lo explica la página de la Alcaldía Municipal de Mesitas, la subsistencia del municipio es basada en su mayoría en la producción agrícola y la explotación agroindustrial, al igual que los demás municipios de la Región del Tequendama, también se dedican a la explotación del turismo y la producción energética.

Las tierras de este Municipio son aptas para la agricultura y la ganadería. Entre los productos agrícolas sobresalientes tenemos el café, que por encontrar en este clima su medio propicio, se produce de buena calidad y en abundancia, ocupando Mesitas Del Colegio el segundo lugar en Cundinamarca como productor de café. Este municipio es también productor en abundancia de frutas tales como mora, banano, hortalizas, producción considerada de autoabastecimiento.

MARCO FINANCIERO

El sector agrícola en Colombia a lo largo de los últimos años muestra un gran aumento en el tamaño de su mercado.

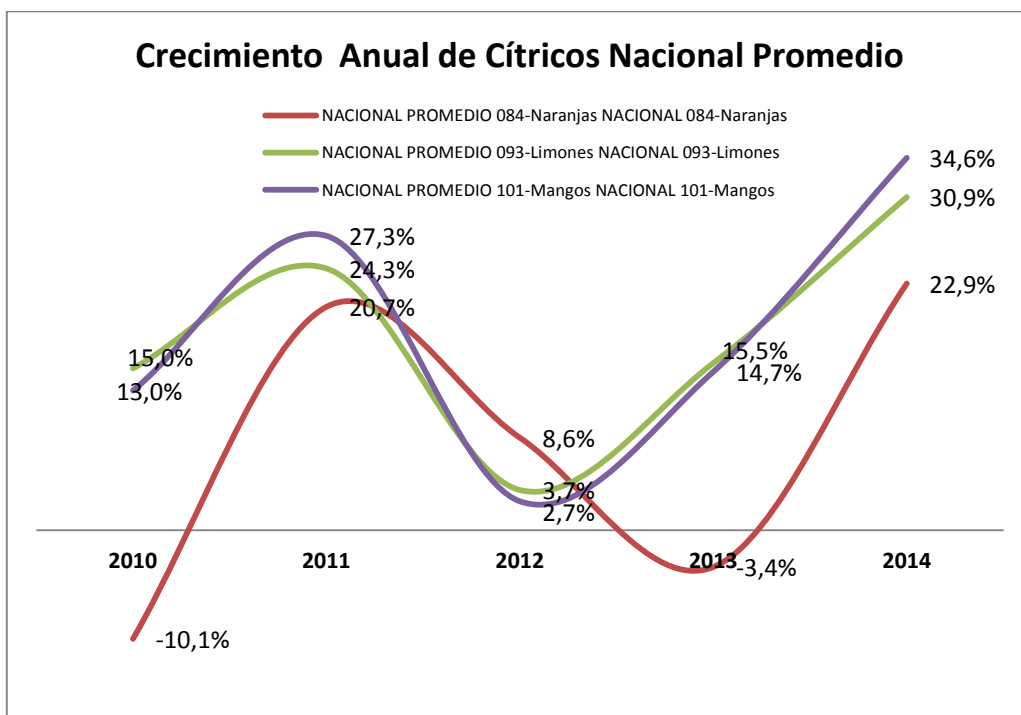
Según las cifras de Raddar CKG la categoría de frutas frescas en los últimos 4 años muestra crecimientos importantes en el consumo de estos productos en las distintas ciudades del país.



Datos tomados de RaddarCKG

La ciudad de Cali muestra un comportamiento importante en el consumo de esta categoría durante los últimos 4 años, a excepción del año 2012 que mostro un crecimiento tan solo del 0.22% con respectó al del año anterior. El consumo de frutas frescas a nivel nacional muestra un ciclo de compra que en los dos últimos años trae una recuperación importante que representa una compra cada vez más grande en volumen y en plata de este tipo de productos; Por otro lado todas las ciudades mantienen un comportamiento de compra y consumo de frutas frescas importantes lo que

representa una oportunidad importante para los cultivadores de mesitas del colegio.

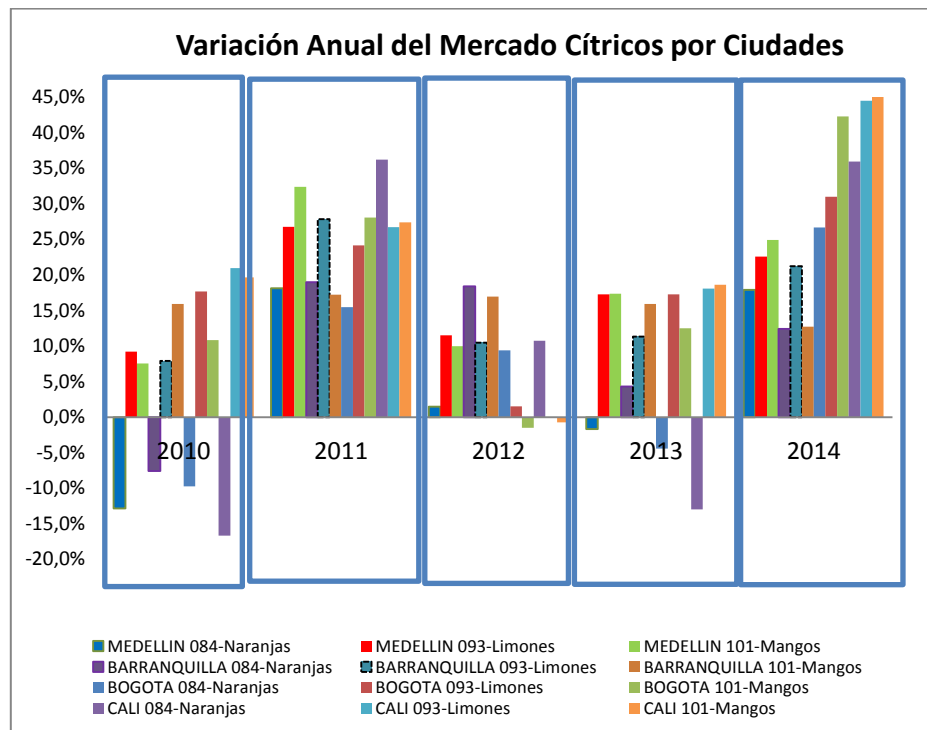


Datos tomados de RaddarCKG

Los mangos muestran un aumento en sus compra pasando del 2.7% del 2012 hasta llegar a un 34.6% que alcanzo de crecimiento al cierre del 2014 por otro lado y con un comportamiento muy similar al comportamiento de los mangos los limones han tenido una alza en sus compras del 28%, mientras que las naranja tienen el mismo ciclo de compras que los mangos y limones pero el ciclo de este producto es mucho más corto.

Al comprar los crecimientos y el comportamiento de los cítricos versus otros productos de la categoría de frutas frescas los cítricos tiene un comportamiento mucho más positivo, frente a la dificultad en producir y comercializar las compras de los cítricos crecen anualmente mientras que los tamaños de mercados de otros productos de frutas frescas son más grandes presentan un mayor decrecimiento anual de las compras.

Las principales ciudades del país muestran que en los últimos años, las compras de estos productos han crecido significativamente cada año, la Ciudad de Cali es la que mejor comportamiento de cítricos muestra históricamente.



Cali se muestra como una ciudad con el mejor comportamiento en compras de cítricos en los últimos años.

MARCO JURÍDICO

Gracias a los tratados de libre comercio en los cuales Colombia participa con otros países ayudado a expandirse económicamente generando el intercambio de productos esto ha llevado a que países se especialicen en ciertos productos creando normas tanto para la producción como para la distribución el objetivo es generar sana competencia y obligar a los productores a elaborar productos con los más altos estándares de calidad y a si el consumidor sea el más beneficiado

Por un lado los productores colombianos se han especializado en productos agrícolas debido a la variedad de climas se han visto beneficiado sacando características competitivas frente a otros países en frutas flores y verduras. La institución encargada de la reglamentación de producción y distribución se llama instituto Colombiano Agropecuario ICA quien vela por el la buena manipulación de frutas y hortalizas y en este caso de cítricos.

(Actualmente el ICA reporta 2.409 hectáreas establecidas en cítricos, distribuidas en 12 departamentos en al menos 10.500 unidades productivas).

Resulta fundamental para los campesinos productores y sus fincas, conocer y entender la importancia y trascendencia de las normas y regulaciones legales que tiene su práctica y que definen los parámetros que deben cumplir sus procesos de siembra, cosecha, recolección, distribución y comercialización de las frutas, que por ser para el consumo, se basan en normas de estricto cumplimiento para garantizar la calidad y seguridad general del producto.

El ICA en Colombia contribuye a la regulación necesaria para garantizar la calidad de frutas y hortalizas que se producen en el país, apoyándose en asociaciones como Asohofrucol para realizar los procesos de inspección y vigilancia general y específica, dichos procesos de vigilancia incluyen reconocimiento de plagas en cultivos, vigilancia de plagas, estudios epidemiológicos, planes de prevención, control de riesgos fitosanitarios, con el fin de generar accesibilidad a los mercados mediante frutas y verduras sanas e inocuas.

Para lograrlo, El Instituto colombiano Agropecuario plantea la Normatividad en materia Hortofrutícola de las cuales es fundamental contemplar la norma:

1806 Frutas: *“Dicta las disposiciones para el registro y manejo de predios de producción de fruta fresca para exportación y el registro de los exportadores”*¹⁸

¹⁸ <http://www.asohofrucol.com.co/> Documento de archivo “Protección sanitaria en el sector Hortifrutícola” Pagina 11

3180 Material de propagación: *“Por la cual se establecen los requisitos y procedimientos para la producción y distribución de material de propagación de frutales en el territorio nacional”*.¹⁹

Para los campesinos productores de Mesitas del Colegio-región del Tequendama resulta fundamental entender y acoger la resolución **4174 de Noviembre de 2009** de la Reglamentación de cultivos menores que reglamenta la certificación de buenas prácticas agrícolas en la producción agrícola de frutas y vegetales para consumo en fresco” en la cual se definen las buenas prácticas agrícolas como: *“Conjunto de prácticas para el mejoramiento de los métodos convencionales de producción agrícola, haciendo énfasis en la inocuidad del producto, y con el menor impacto de las prácticas de producción sobre el ambiente y la salud de los trabajadores”*.²⁰

Compuesta por 15 artículos, y múltiples definiciones de conceptos y procesos fundamentales para alcanzar no solo la certificación, también para la generación de productos de alta calidad con oportunidad en los diferentes mercados tanto nacionales como internacionales.

El artículo 4 de la resolución dictamina los requisitos para la certificación, dichos requisitos se dividen en cuatro secciones fundamentales:

1. **Documentales:** en esta sección se describen todos los documentos, papeles, y certificados que debe presentar el productor para solicitar la certificación.
2. **Áreas e instalaciones:** sección en la cual se especifica cómo debe ser la distribución física de la finca, con qué áreas fundamentales debe contar y que características debe tener, trata también los temas de señalización y demarcación de los sectores y recorrido de la finca.
3. **Equipos, Utensilios y herramientas:** Describe las herramientas mínimas necesarias con las que se debe contar, las condiciones generales en que dichas herramientas se deben encontrar y el mantenimiento preventivo y periódico que se les debe realizar al igual que el proceso de limpieza de las mismas.
4. **Personal:** Describe la cantidad de personal requerida, los elementos de seguridad y dotación con los que deben contar y por supuesto la capacitación que deben tener para laborar en la finca.

Es fundamental que los campesinos productores conozcan de antemano la resolución y como primera medida los requisitos exigidos para solicitar la certificación, para comenzar a trabajar en el cumplimiento de todos y cada uno de ellos en procura de alcanzar la certificación de sus fincas.

¹⁹ IBID

²⁰ Resolución 4174 del 6 de Noviembre de 2009/ ICA

El Artículo 5 Describe los compromisos necesarios de los productores y los resume en tres pilares fundamentales:

1. *“Evaluar las características y recursos de la zona, del predio, de los riesgos asociados al suelo, y a las fuentes de agua que puedan afectar la inocuidad, la productividad y la calidad de las frutas y vegetales en fresco”.*
2. *“identificar la fuente de agua que va a utilizar en diferentes labores, Evaluar su calidad, definir las acciones para su protección e incluir análisis microbiológicos y fisicoquímicos de acuerdo a su uso, mínimo una vez al año”*
3. *“Tener un manejo integrado del cultivo que incluya acciones en el manejo de los suelos, el material de propagación, la nutrición de las plantas y la protección del cultivo”.*²¹

Los compromisos estipulados en la resolución son la parte crítica del cumplimiento a cabalidad de la misma, pues muchos productores especialmente los nativos de la región, no tienen la disposición ni el interés para llevar a cabo dichos compromisos, ni para reunir la documentación y adaptar sus fincas de la manera en que se requiere para alcanzar la certificación, porque no perciben un beneficio tangible, necesitan trabajar en su conciencia ambiental y entender que los beneficios llegaran como consecuencia de un proceso, del desarrollo de las etapas de un proyecto, paso a paso, dejando de lado el deseo de inmediatez y entendiendo que es fundamental conocer y acoger las medidas, compromisos y requerimientos de la resolución que en el resto de su contenido estipula:

Artículo 6. Trámite de la solicitud. *“El cual estipula que el ICA a partir del momento de radicación se tomará un plazo de máximo 30 días para revisar la documentación y hará firmar por escrito al solicitante un compromiso para completar la documentación y requisitos faltantes, para lo cual otorgará un plazo de 60 días máximo”*²².

Artículo 7 Visitas de evaluación. El ICA plantea que se realizarán visitas de tres tipos:

1. **De certificación:** *“Que hace referencia a la visita inicial que realiza el ICA para decidir el otorgamiento de la certificación”.*²³
2. **De seguimiento:** *“Visita realizada por el ICA en cualquier tiempo, con el fin de verificar que se siguen cumpliendo los requisitos bajo los cuales se otorgó la certificación”.*

²¹ IBID

²² Resolución 4174 del 6 de Noviembre de 2009/ ICA página 10

²³ Resolución 4174 del 6 de Noviembre de 2009/ ICA página 11

3. **De renovación:** *“Visita que realiza el ICA, previa solicitud del interesado para renovar el certificado”.*

Artículo 8. Visita de certificación. El ICA dispondrá de 45 días hábiles a partir de la radicación para realizar la visita técnica de evaluación de los requisitos señalados. Si en dado caso, el productor no cumple, deberá presentar un plan de mejoramiento que incluya un cronograma de actividades, que deberá cumplir en un plazo no mayor a 6 meses a partir de la presentación del mismo. Si después de este plazo el productor no ha cumplido con el cronograma señalado, se dará como desistida la solicitud y se realizará la devolución de la misma.

Es fundamental que los productores que realicen la solicitud para la certificación, muestren un interés y un compromiso genuino para adquirirla, que les permita cumplir a cabalidad con los tiempos y requisitos solicitados, evitando pérdidas de tiempo y recursos.

Artículo 9. Lista de Chequeo. Listado con el cual el ICA evaluara el cumplimiento de las condiciones exigidas, divididos en:

- Requisitos Fundamentales
- Requisitos Mayores
- Requisitos menores

Artículo 10. Expedición y vigencia de la certificación.

De acuerdo a la evaluación del predio y la revisión del cumplimiento de los requisitos y condiciones el ICA puede emitir tres conceptos:

- Favorable
- Aplazado
- Rechazado

Artículo 11. Modificación de la certificación.

Se podrá modificar la certificación por las siguientes razones:

- Cambio del titular del certificado
- Cambio total o parcial de la razón social
- Modificación del área del previo
- Modificación de las especies a producir.

Artículo 12. Renovación del certificado.

Debe realizarse mínimo con 60 días de antelación al vencimiento de la certificación y se deben presentar la actualización de los documentos requeridos para presentar la solicitud de renovación directamente al ICA.

Artículo 13. Control Oficial.

Los funcionarios del ICA tienen el carácter de inspectores de policía sanitaria y gozan del apoyo y protección de las autoridades civiles y militares para el cumplimiento de sus funciones. De todas las visitas de control, se levantarán actas donde queden registradas las no conformidades y el compromiso para su cumplimiento.

Artículo 14. Documentos.

La resolución la complementan los anexos, la lista de chequeo y los criterios de cumplimiento para la certificación de predios.

Artículo 15. Vigencia.

La resolución entra en vigencia a partir del 6 de Noviembre de 2009.

El conocimiento y acogimiento de esta resolución es de vital importancia para trabajar en la mejora de las prácticas y procesos agrícolas de los campesinos productores de Mesitas del Colegio-región del Tequendama, es el primer paso para generar buenas prácticas agrícolas que conlleven a la producción de alta calidad y la apertura de mercados y oportunidades comerciales.

Por lo tanto en procura del cumplimiento a cabalidad de las normas establecidas para obtener certificación de alta calidad es fundamental conocer y acoger las normas técnicas de calidad emitidas por La institución Econtec de las cuales hay que tener en cuenta y cumplir especialmente las siguientes que son las que más afectan a los campesinos productores, sus fincas y sus productos:

Normas Técnicas de Calidad a tener en cuenta.

Norma	Producto	Concepto	Criterio
1266	Frutas frescas. Mangos	Establece definiciones, requisitos mínimos, clasificación, calibre, tolerancias, presentación y rotulado.	Es fundamental su cumplimiento para asegurarse que se cumplen con las características y tratamiento adecuado de acuerdo a cada clasificación de mango que produzca cada finca.
1266-2	Frutas frescas. Mangos. Especificaciones del empaque.	Establece las características que debe reunir el empaque de mango destinado al mercado nacional como internacional.	La norma en la mayoría de las fincas productoras de mango de Mesitas del Colegio-región del Tequendama no se cumple, pues en muchas de ellas no se

			usan empaques ni recipientes adecuados, se usan guacales en mal estado que se le compran a los transportadores.
1266-3	Frutas frescas. Mango. Almacenamiento	Establece condiciones necesarias para almacenar las variedades de mango más comunes	En la mayoría de las fincas el mango no se almacena, muchas veces la cosecha se pierde por falta de mano de obra y el mango permanece en el piso sin que nadie lo recoja.
1266-4	Frutas frescas. Mango. Transporte.	Establece las condiciones apropiadas para el transporte del Mango.	Los intermediarios que compran la fruta a los campesinos productores directamente en la finca no cumplen con las condiciones adecuadas para empacarla y transportarla
1268-2	Frutas frescas. Naranja. Especificaciones del embalaje	Establece las condiciones que debe tener el embalaje de la naranja tanto para el mercado nacional como para el mercado internacional.	No se cuentan con las condiciones adecuadas y elementos indicados de embalaje.
1268-3	Frutas frescas. Naranja. Almacenamiento	Establece condiciones necesarias para almacenar las variedades de Naranja más comunes	No se cumple con las condiciones óptimas para almacenar la naranja en la mayoría de fincas de la región.
1268-4	Frutas frescas. Naranja. Transporte	Establece las condiciones apropiadas para el transporte de Naranja	Los intermediarios que compran la fruta a los campesinos productores directamente en la finca no cumplen con las condiciones adecuadas para empacarla y transportarla
1330	Frutas Frescas. Mandarina	Establece la terminología y requisitos que debe cumplir la mandarina para consumo en estado fresco	Es de vital importancia el conocimiento de esta norma y el cumplimiento de la misma en las condiciones de calidad que debe tener la fruta para consumo.
1364	Frutas procesadas. Concentrados de fruta.	Contiene definición y designación, requisitos generales y específicos, toma de muestras y criterios de aceptación o rechazo, ensayos, rotulado y envase.	Fundamental para tener en cuenta a la hora de iniciar el proceso con la despulpadora, contemplar las condiciones y requisitos de la fruta fresca procesada.

Tomado de Norma técnica Colombiana NTC 1291 de frutas y hortalizas frescas.

Normas técnicas y jurídicas para tener en cuenta en el momento de producir almacenar y procesar o comercializar las frutas.

Requisitos Generales de empaque de frutas Hortalizas y Tubérculos frescos.

- Estar en condiciones adecuadas para permitir la manipulación, almacenamiento, transporte, distribución, venta y consumo del producto.
- Permitir la consolidación (packing) y el alistamiento (Picking) de los productos empacados.
- Contribuir con la conservación y protección de la calidad del producto contenido, durante el ciclo de comercialización y su vida útil.
- Ser reciclables o reutilizables o Biodegradables.
- Los materiales empleados en su elaboración deben cumplir con las disposiciones establecidas en la NTC 5023.
- Su diseño debe permitir la ventilación requerida por el producto.
- No deben transmitir olores, sabores ni microorganismos que alteren la calidad del producto contenido.
- Los materiales con que se elaboren estos, deben estar libres de cualquier impureza que afecte el producto que contiene.
- No deben contener materiales ajenos al producto o al empaque mismo.
- Los empaques empleados en el comercio internacional deben ser nuevos o de un solo uso.
- Estar libres de residuos de fabricación que afecten el producto contenido.
- Aún en el mercado local, no se permite la reutilización de los sacos de fibra natural, polipropileno y papel con productos alimenticios.
- Tener las medidas apropiadas que además de modular con las estibas, tengan la altura apropiada para evitar el daño del producto en las capas inferiores.
- Durante el almacenamiento y transporte, el apilamiento o arrume debe garantizar la adecuada circulación del aire.
- Si se utilizan esquineros, estos deben mantener su integridad.
- En las estibas, los empaques se deben apilar en columna y con esquineros de protección, se deben sujetar con flejes de plástico, en lo posible impresos con el nombre de la empresa y el símbolo de identificación de la resina utilizada.
- Los empaques plásticos deben protegerse en fábrica en embalajes que impidan su contaminación durante el transporte entre la fábrica y el lugar de empaque del alimento.

Tomado de resolución 224 de septiembre 5 de 2007, ministerio de agricultura y desarrollo rural. Diario oficial N°46.744 de 7 de septiembre de 2007

MARCO TECNOLÓGICO

Colombia es un país reconocido por ser una economía emergente que lucha cada día por ser competente para el mercado mundial, aunque no tengan un apoyo fuerte del Estado como deberían tenerlo.

Con la entrada de los Tratados Comerciales al país la competencia para el productor interno aumentó, debido a que en muchas ocasiones el producto del extranjero se compra a menor precio aunque su calidad no sea la mejor. En este punto es importante reconocer el esfuerzo que realizan las PYME que se dedican a actividades agroindustriales, puesto que no es fácil sostenerse en el mercado.

Todo esto nos lleva a plantear desafíos en el mejoramiento en procesos de producción, manejo del conocimiento y estrategias de negociación para enfrentar los desafíos tecnológicos que permitan poder trabajar hacia estos cambios por eso la formación de la agroindustria donde se propone los siguientes objetivos

- 1) *“Integrar el sector rural y el sector industrial como una unidad*
- 2) *Consolidar la cultura de calidad en toda la cadena agroalimentaria*
- 3) *Generar nuevas técnicas, procesos y productos agroindustriales*
- 4) *Disminuir las pérdidas pos cosecha de los productos*
- 5) *Inducir cambios de actitud sobre el desarrollo tanto en los agricultores, industriales y comerciantes*
- 6) *Analizar los procesos de producción para diseñar estrategias de comercialización y logística* “²⁴

Gracias a esto se han conformado asociaciones que contribuyen al mejoramiento técnico de los productores en Colombia “la asociación Hortofrutícola capacita a **20.000 cultivadores de frutas y hortalizas de 22 departamentos del país**”²⁵, con el propósito de aumentar la producción y así generar una oferta que satisfaga el mercado interno y también el internacional. “**Las clases se desarrollan en las llamadas escuelas de campo, en donde los cultivadores participan y son guiados por un coordinador y técnicos de Asohofrucol**, quienes en persona se dirigen a los campesinos para invitarlos a las capacitaciones, que se cumplen semanalmente. Según dijo Álvaro Palacio”²⁶ con las escuelas de campo se busca transferir conocimientos y tecnología a los cultivadores, como parte de los objetivos que tiene la asociación en el marco del Plan Nacional de Fomento Hortofrutícola.

²⁴ Libro sociedad de ingenieros

²⁵ <http://www.contextoganadero.com/agricultura/cultivadores-del-pais-se-capacitan-en-manejo-de-frutas-y-hortalizas>, Gerente General de Asohofrucol

²⁶ IBID

Entre otros objetivos del plan, se busca especializar la producción de frutas y hortalizas dependiendo de las ventajas comparativas de las regiones y la cercanía con los mercados. **(También se pretende garantizar el acceso a créditos, consolidar los esquemas asociativos, incentivar la investigación y mejorar el estatus fitosanitario** y el control de plagas como la mosca de fruta, que tiene fuerte presencia en 14 regiones del país)

Por parte de Mesitas del Colegio-región del Tequendama la asociación en cargada de capacitar los distintos productores se llama Aspromancol quienes se han encargado de enseñar técnicas que ayuden al mejoramiento de productos como es la creación de abonos e insecticidas naturales a partir de desechos naturales, la forma de arreglar los árboles para obtener un producto de mayor calidad pues prestan este servicio, también se empeñan en que aprendan a tener buena manipulación de los productos después de recogerlo como es tener un centro acopio y lo que más enfatizan que es el manejo de la cosecha perdida ya que su objetivo es acabar con el mosco del mango que es una de las plagas que no deja prosperar la fruta de la región la cual tiene ventajas comparativas ante otras regiones.

La dificultades que tal vez ha tenido Aspromancol para poder llevar a cabo todas las capacitaciones es la actitud de algunos productores nativos de la región ya que no confían en el desarrollo y lo que estas nuevas técnicas pueden traer para sus fincas; por esto están solucionando esto a partir de fincas ejemplo que son las fincas de todos los productores que si ponen en práctica lo aprendido y a si se den cuenta los nativos de los grandes beneficios que trae el desarrollo.

Uno de los beneficios de desarrollo que busca el proyecto es implementar el montaje de una planta despulpadora para Mesitas del Colegio-región del Tequendama con el fin de realizar los distintos estudios técnicos y de factibilidad para garantizar que el montaje del proyecto que va traer verdaderos beneficios para la región. Resulta fundamental mediante minuciosos estudios financieros, de mercado y logísticos establecer la ubicación geográfica de la planta los métodos de administración y normas para el buen manejo y rentabilidad que esta le pueda dar los distintos productores.

Gracias a la creación de Asociaciones preocupadas por el productor agroindustrial, ha sido posible llegar a ellos a brindarles acompañamiento, ayuda y herramientas técnicas como tecnológicas. Aún falta penetrar muchos cultivadores y el Gobierno carece de decisiones eficaces, pero debe resaltarse que hay proyectos que se están llevando a cabo y de los cuales se esperan obtener excelentes resultados.

MARCO SOCIO-CULTURAL

El campesino en Colombia es un humilde servidor de la tierra. Hombres en su mayoría que viven en un estrato social inferior al 3. Cabezas de hogar, con costumbres heredadas de sus antepasados. Con una labor primordial para la sociedad, pero ignorada por muchos.

Este país desconoce la gran labor del trabajador rural, quien desde altas horas de la mañana comienza a trabajar, sin muchas herramientas propias de su labor, sin el traje adecuado, pero con el compromiso de traer a su casa el sustento para dar una vida digna a su familia. El campesino con poca formación académica, es quien lucha cada día en sus cultivos. No pretenden ser millonarios, ni sueñan con objetos ostentosos, tampoco viven del qué dirán. Simplemente desean que el país los escuche, que conozcan su labor, los apoyen y junto a ellos luchen como sociedad para ser escuchados.

Un país tan bello como este, con una cultura propia y llena de riqueza no merece un campesino olvidado. Por el contrario, merece reconocimiento a su esfuerzo. Merece una sociedad preocupada por su situación; necesita salir a trabajar con la garantía de reunirse nuevamente con su familia al finalizar la jornada. Es absurdo escuchar que un cultivador deba salir de su región por la inseguridad, por la violencia que ya toca todos los sectores; son desplazados a ciudades como Bogotá en donde no tienen otra opción que dedicarse al trabajo informal, en donde seguramente no podrán soportar los altos costos de una ciudad indiferente a su problemática. ¿Será necesario que un día amanezcan las grandes ciudades sin productos agrícolas para su consumo? o ¿qué debe pasar para que sean escuchados y obtengan verdaderas soluciones que no sean simples acuerdos temporales?

La revista Semana en un informe Especial desarrollado entorno al campesino colombiano nos da a conocer cifras reveladoras de este sector: *“de las 21,5 millones de hectáreas de tierra con capacidad agrícola, solo se usan 4,9 millones”*. Las razones, lo antes dicho. Si solo por un momento fuera posible detenerse a pensar, ¿Qué pasaría si cada hectárea con capacidad agrícola fuera utilizada para este fin? La respuesta, muy sencilla, un país organizado con capacidad de producir y por ende exportar 4 veces más lo actual, 4 veces más empleos generados en el sector rural, ganancias superiores para quien lo merece: el campesino y su familia.²⁷

Por su parte, el finquero y/o el cultivador de la región de Mesitas, se divide en dos grupos: nativos y personas que un día fueron ciudadanos y decidieron

²⁷ Revista Semana: <http://www.semana.com/especiales/pilares-tierra/asi-es-la-colombia-rural.html>; nombre de la columna: Así es la Colombia rural

migrar a una región cálida, en donde pudieran disfrutar con su familia las características de esta tierra.

A nivel cultural, es difícil que un campesino nativo acoja prácticas diferentes en lo relacionado a sus cultivos, algunos criados netamente en el campo no aceptan los cambios, tampoco confían. Es difícil acercarse a ellos debido a que algunas personas con malas intenciones se han aprovechado de sus necesidades y les han solicitado dinero a cambio de soluciones o se han llevado fruta con promesas falsas de pago.

En cuanto a aquellos que decidieron comenzar una nueva vida rodeados por la naturaleza, desean convertir sus fincas en negocios. Su meta es obtener ganancias a partir de su actividad y de esta manera poder dedicarse única y exclusivamente a cultivar su tierra.

Por lo pronto el futuro de un proyecto consiste en llegar a aquellos que migraron, y que los nativos observen una vez se produzcan resultados; cuando esto ocurra, seguramente aceptarán ser parte de una Unidad Estratégica de Negocios.

El contexto social de la región, permite ver diferencias marcadas entre los campesinos nativos y los campesinos oriundos de otras regiones, es evidente que se necesita trabajar de forma diferenciada entre ellos, las personas que vienen de otras regiones del país y compran una finca en la región para trabajarla tienen un nivel educativo más alto, ingresos fijos más altos generalmente por concepto de su pensión y tienen una conciencia comercial y de negocio que se puede moldear y encaminar de forma más sencilla, mientras que los nativos muestran una mayor desconfianza en los procesos de cambio, resistencia, su deseo está en obtener resultados y beneficios inmediatos, no tienen la credibilidad ni la paciencia suficiente para adaptarse en el largo plazo, les falta motivación lo suficientemente fuerte para consolidar su compromiso con el proyecto, de igual forma hay que resaltar que tanto nativos como no nativos muestran una conexión profunda con la región, su tranquilidad, sus características geográficas y climatológicas, manteniendo un deseo de sacarle provecho justo a lo que cada una de sus fincas les provee.

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación:

El presente trabajo se ha desarrollado a partir de una investigación de tipo exploratorio, mediante la cual se busca examinar y documentar todo tipo de información relacionada con la calidad de vida y el trabajo de los cultivadores de cítricos del área del Tequendama, más exactamente Mesitas del Colegio, en donde se centra el trabajo de campo. Lo anterior, con el fin de encontrar antecedentes de investigaciones, proyectos y acciones de mejora que se hayan realizado en la región, con sus pobladores, para definirlos como referente, de forma tal que faciliten la identificación de errores y aspectos positivos a tener en cuenta para aplicar en esta investigación, y en especial en el planteamiento de la propuesta social, disminuyendo el riesgo y garantizando la efectividad el proceso de implementación y ejecución, de igual forma busca determinar características de comportamiento que puedan ser modificadas en pro de la creación de las Unidades Estratégicas de Negocio rurales desarrollando una contextualización actual de la situación económica, social, cultural y agrícola de la región para enfrentarla a una proyección ideal de lo que debe ser en cada contexto la región brindando herramientas e instrucciones para el efectivo cumplimiento de dicho ideal.

Igualmente, esta investigación tendrá una visión de tipo descriptivo, debido a que en ésta se obtienen datos específicos de cantidad, peso, presupuesto, metodología de cultivo, etc. Si se desea unir a los cultivadores y convertirlos en UEN-RURAL, lo primero que debe conocerse es cómo actúan de manera particular y de ésta manera llegar a un método general que beneficie a todos los cultivadores como equipo.

Metodología:

La investigación se desarrollará a partir de una acción participativa de carácter social, debido a que el objetivo es lograr un acercamiento a la vida y trabajo del cultivador, con el fin de mejorar sus condiciones y de ésta manera proporcionarle herramientas técnicas y tecnológicas que le permitan obtener mayores ganancias con su actividad.

Es un trabajo de carácter netamente social, por lo tanto no se espera reconocimiento económico por la investigación. Se espera el levantamiento de información relevante, la cual, permita concluir métodos generales para mejorar la calidad de vida del cultivador.

Se realiza una investigación tanto cuantitativa como cualitativa para poder obtener datos medibles y cuantificables, cifras de cultivo, desperdicio, comercialización, como características y atributos propios de la región y

sus habitantes que permitan definir un perfil psicográfico y demográfico de los diferentes productores que habitan la región.

Mediante la realización de entrevistas y la aplicación de un cuestionario compuesto por siete módulos, se obtuvieron datos personales, de contacto, familiares, de la finca, insumos y materia prima utilizada, manejo de sus finanzas, ingresos y gastos, maquinaria y herramientas.

Composición de la investigación:

- Búsqueda y consolidación de información de fuentes secundarias, teorías, hipótesis, estudios, informes, trabajos de grado, encuestas, cifras y datos en general.
- Visitas de campo guiadas por los líderes productores.
- Entrevistas a profundidad con registro de audio y fotográfico.
- Encuestas, preguntas de caracterización.
- Observación y contextualización junto con los productores de la situación actual de la región.
- Informe de resultados cuantitativo
- Recopilación y tabulación de datos.
- Diagnostico general de la región
- Matriz DOFA
- Propuesta UEN-Rural

La investigación comienza en el año 2.013 por medio de la recolección de información de fuentes secundarias.

Población Objeto de estudio: Campesinos productores hombres y mujeres propietarios de finca que cultiven mango y cítricos en Mesitas del Colegio-región del Tequendama de los niveles socioeconómicos 2, 3, 4, 5, 6.

Tamaño de la muestra: 50 fincas productoras de mango y cítricos de Mesitas del Colegio-región del Tequendama, 8 fincas visitadas y evaluadas, 42 fincas encuestadas por Aspromancol plasmadas en el “Informe de encuestas Aspromancol” del 30 junio de 2013 realizado por: Jennifer Álvarez Gómez, Alejandra Palacio Méndez, Andrés Felipe Torres Vargas, Juan Pablo Tribín Rivera, Yennifer Catalina Vega Contreras estudiantes del programa de ingeniería de mercados de la Universidad Piloto de Colombia.

Las 42 encuestas se toman como referencia y se incluyen en el trabajo debido a que fueron realizadas en la región a población objetivo de nuestra investigación, por lo tanto, permitían ser tomadas en cuenta para analizar el contexto general de la región, brindando una mirada a como se encuentra segmentada una buena muestra de la región por edad, genero, que tipo de

actividad económica realiza la población, organización comunitaria, si pertenecen a asociaciones, principales frutas cultivadas en sus fincas, principales limitantes para el cultivo, medios para la comercialización y si poseen alguna certificación, todos estos datos resultaban fundamentales para el desarrollo del contexto y diagnóstico general de la situación agrícola, cultural, social y económica de sus productores.

Las encuestas realizadas a 42 productores afiliados a Aspromancol presentan un aporte estadístico fundamental de una fuente secundaria, que tiene gran trascendencia en el posterior análisis y desarrollo de un diagnóstico descriptivo, permitiendo determinar el contexto general de una buena muestra de productores, para el posterior desarrollo del análisis estratégico en el que se fundamenta la propuesta.

El objetivo del año 2014 es el acercamiento al cultivador. Periodo en el cual se busca obtener información a partir del siguiente instrumento aplicado a las fuentes primarias:

Objetivos de la investigación.

- Identificar las características y los recursos propios de los productores de mango y cítricos de Mesitas del Colegio – Región del Tequendama.
- Determinar los diferentes tipos de perfiles de productores que se encuentran en la región
- Desarrollar un diagnóstico que presente el contexto actual de la región, sus productores y fincas, contemplando los ámbitos económico, social y cultural.
- Determinar los requisitos y características que debe tener una Unidad estratégica de negocios rural que garantice la producción y comercialización agrícola eficiente.
- Establecer las acciones correctivas y estrategias a abordar para convertir a las fincas productoras en unidades estratégicas rurales modelo.
- Brindar herramientas y fundamentos estadísticos y de atributos y cualidades que complementen y enriquezcan la teoría para poder adaptar los modelos organizacionales y empresariales de UEN en modelos de UEN-Rural.

Variables de investigación.

- Contexto personal del productor
- Contexto familiar
- Estado y características de la finca
- Manejo de insumos y materia prima
- Hábitos de control y registro de ingresos y gastos

- Herramientas y maquinaria empleada
- Visión de los productores de la región
- Inconformidades generales
- Diferencias de perfiles entre los campesinos de la región.

Para la obtención de datos y recolección de los mismos, se emplea la siguiente herramienta que busca obtener datos estadísticos puntuales que encaminen la investigación hacia la conclusión de los objetivos planteados.

Instrumento de levantamiento de información proyecto UEN

Modulo 0

Composición.

- Presentador de entrevistador, realización y contextualización de una breve descripción del proyecto realizado
- Objetivos y metas de la entrevista
- Descripción de los parámetros, normas y características de la actividad a realizarse.

Modulo 1 Datos Personales.

Documento de Identidad: C.C. _____

Nombre: _____

Genero M _____ F _____ Edad _____

Nivel Educativo _____

Teléfono _____ Celular _____

Modulo 2 Datos familiares.

Número de personas con las que vive _____

Estado civil _____

¿Tiene Hijos? SI _____ NO _____ ¿Cuántos? _____

Edades de los hijos _____

Nivel Educativo de los hijos _____

Número de personas que dependen económicamente de usted _____

¿Cuántos miembros de su familia trabajan en la finca? _____

Modulo 3 Datos de la finca.

Nombre de la finca _____

¿La finca es propia o la administra? _____

Tamaño en Hectáreas _____

Hectáreas cosechadas _____

Hectáreas construidas para vivienda _____

Frutas que se cosechan _____

Promedio de toneladas mensuales Cosechadas por fruta (Depende de las frutas que cultiven) _____

A cuántas personas emplea directamente en su actividad

A cuántas personas emplea indirectamente

¿Qué salarios maneja?

- ¿Qué porcentaje de pérdida maneja mensualmente?
- ¿Quién distribuye la fruta cosechada?
- ¿Cuántos distribuidores maneja?
- ¿Cuánto le cobran por distribuir la fruta? O ¿Cuánto le cuesta distribuir la fruta usted mismo?
- ¿En promedio cuanto tiempo tarda el proceso de cultivo de cada Fruta?
- En promedio ¿Cuánto tiempo tarda el proceso de cosecha de cada fruta?
- ¿Cómo lleva control de las cantidades cosechadas?
- ¿Cómo lleva control de utilidades y gastos?
- ¿Qué medio de transporte utiliza para llevar el producto a sus clientes?
- ¿En qué empaca las frutas?
- ¿Cómo empaca las frutas?
- ¿Cuánto le cuesta en promedio el empaque?

Modulo 4 Insumos y materia prima.

- ¿Quiénes son sus proveedores?
- ¿Con cuántos proveedores cuenta?
- ¿Qué insumos compra para cultivar (Limón, maracuyá, lulo, mandarina, naranja, mango)?
- En promedio cuánto dinero le invierte mensualmente a los insumos
- Como lleva registro de lo que tiene y lo que necesita comprar

- Cada cuanto compra insumos o materia prima
- Qué tipo de insumos compra
- ¿Recibe alguna ayuda del gobierno para adquirir estos insumos?
- ¿Cuál es el insumo más costoso que compra?
- ¿Cuál es el insumo más económico que compra?

Modulo 5 Ingresos y gastos.

- En promedio ¿cuánto son sus ingresos mensuales?
- ¿Cuánto de esos ingresos invierte en insumos?
- ¿Cuánto son en promedio los ingresos de su familia?
- ¿Cuánto son en promedio sus Gastos mensuales?
- ¿Cuánto de esos gastos son para invertir en la finca o pagar obligaciones de la finca?
- ¿Cómo lleva registro de sus gastos?

Modulo 6 Herramientas y maquinaria.

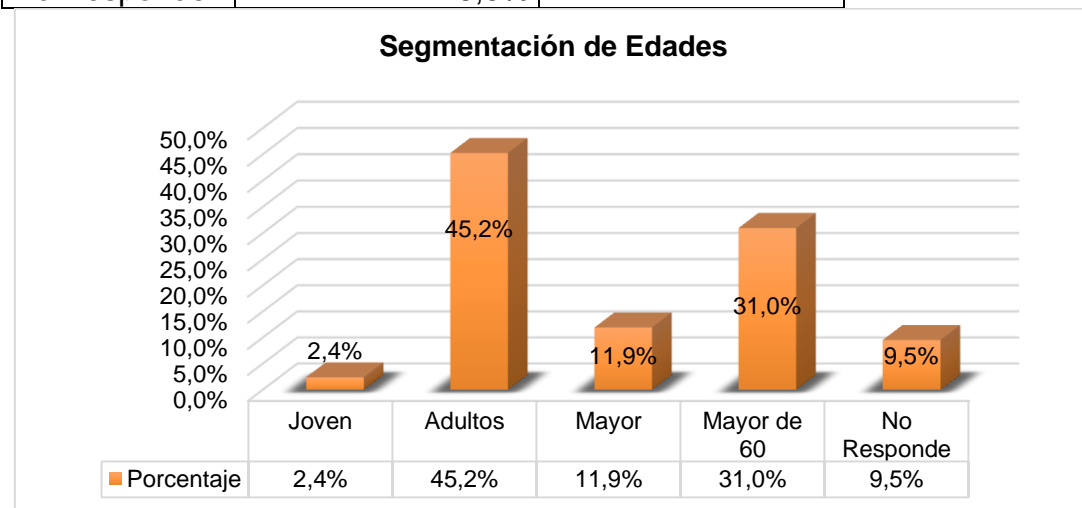
- ¿Qué herramientas utiliza para cultivar?
- ¿Qué herramientas utiliza para cultivar?
- ¿Cuáles de esas herramientas son propias?
- ¿Cuáles de esas herramientas son prestada o alquiladas?
- ¿Qué herramientas considera que le faltan para mejorar su labor?
- ¿Con que tipo de maquinaria cuenta?
- ¿Qué maquinaria considera que le falta para producir más?

Posteriormente, al obtener información de fuentes primarias y secundarias, se examinarán, se analizarán y se procederá a obtener conclusiones que permitan la creación y puesta en marcha de una propuesta, cuyo fin es la formación de Unidades Estratégicas de Negocio.

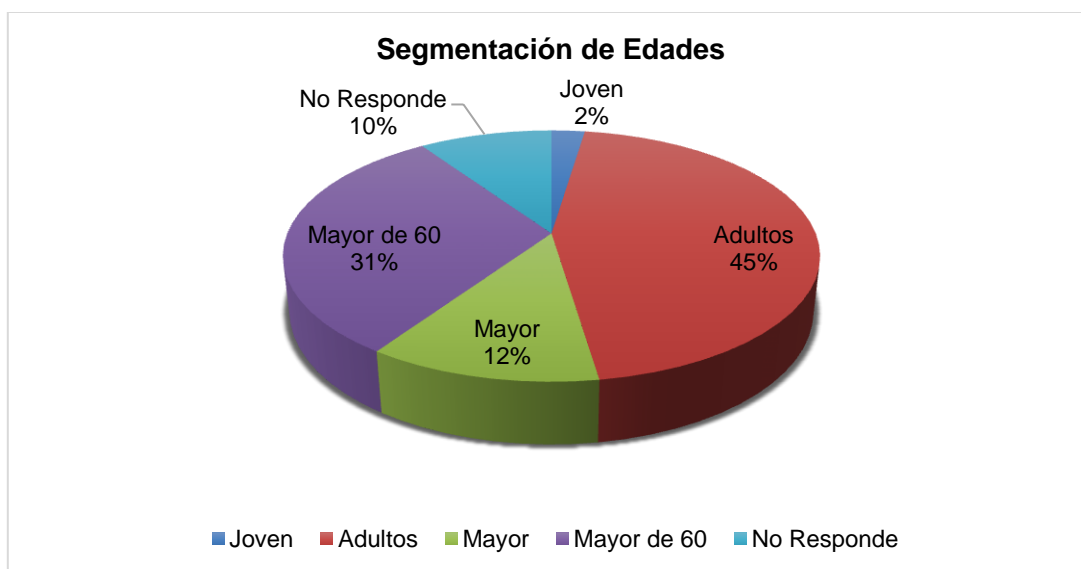
Resultados estadísticos tomados del “Informe de encuestas Aspromancol”

Segmentación de las edades.

	Porcentaje	Cant. de Personas
Joven	2,4%	1
Adultos	45,2%	19
Mayor	11,9%	5
Mayor de 60	31,0%	13
No Responde	9,5%	4



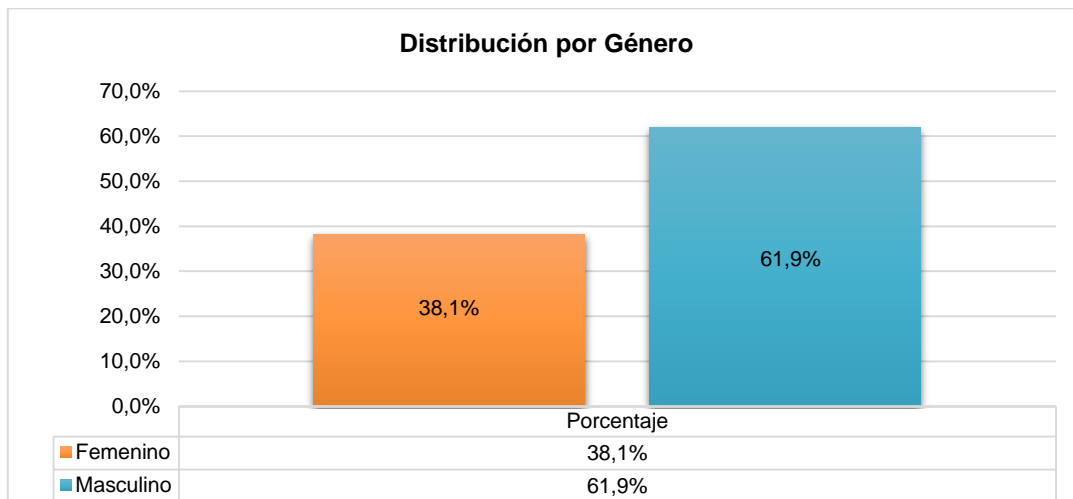
La población de estudio se concentra la mayoría entre adultos y personas mayores que residen en general en la región.



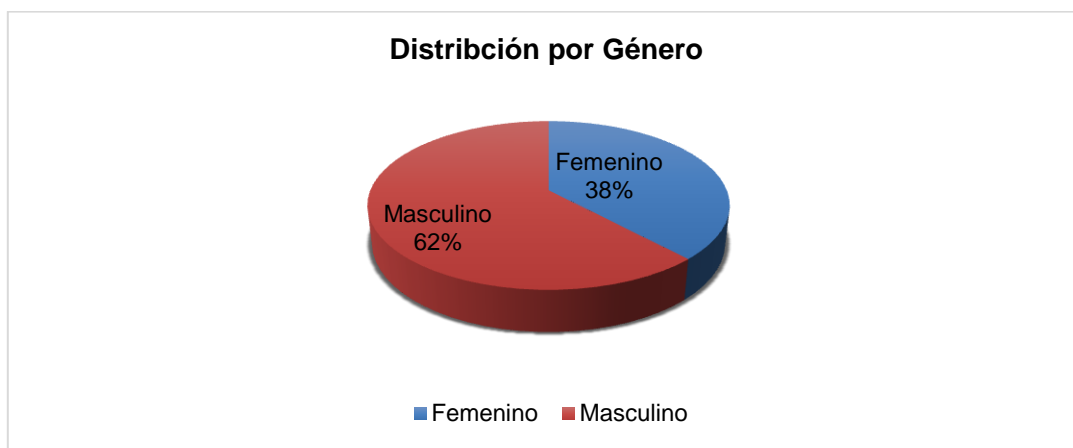
*Datos tomados de “Informe de encuestas Aspromancol 2013”

Distribución de los asociados por género.

Género	Porcentaje	Cant. De Personas
Femenino	38,1%	16
Masculino	61,9%	26



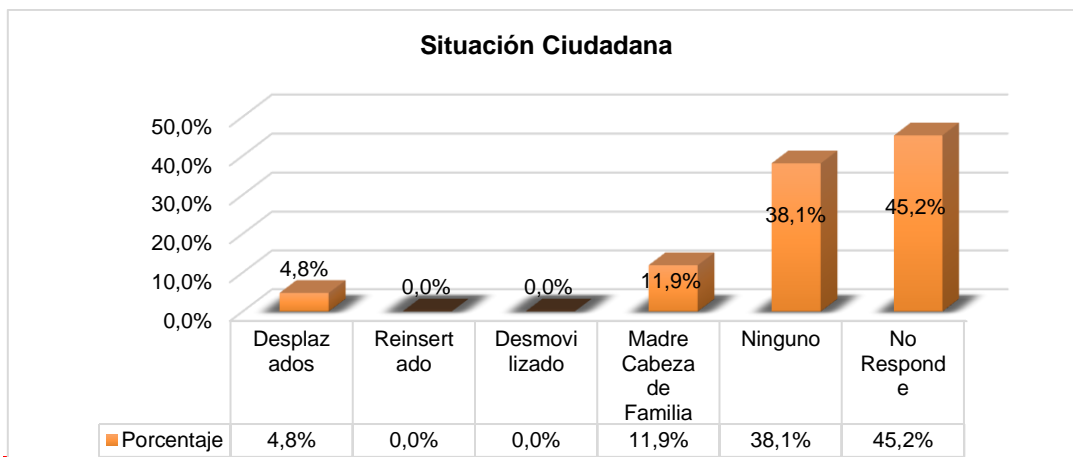
El 62% de los encuestados son hombres que se encuentran al frente de todas las actividades de la finca.



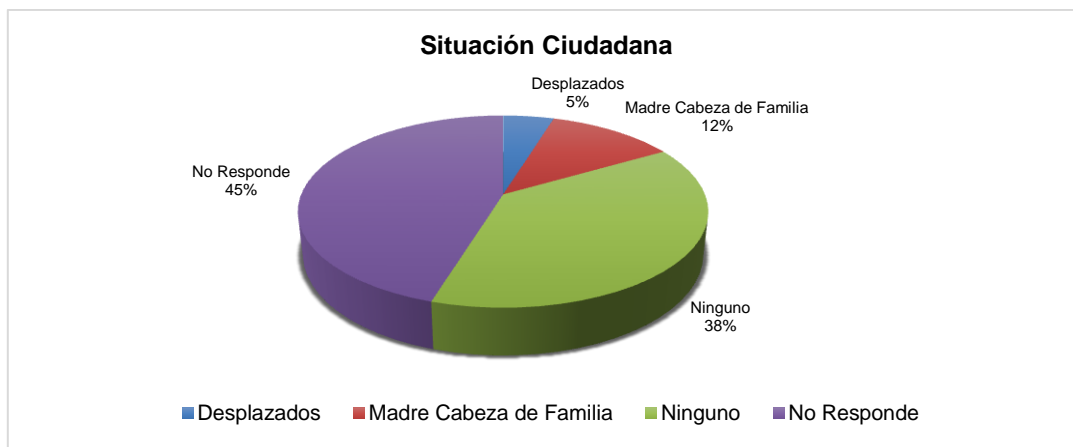
*Datos tomados de "Informe de encuestas Aspromancol 2013"

Situación Ciudadana

Situación Ciudadana	Porcentaje	Cant. De Personas
Desplazados	4,8%	2
Madre Cabeza de Familia	11,9%	5
Ninguno	38,1%	16
No Responde	45,2%	19



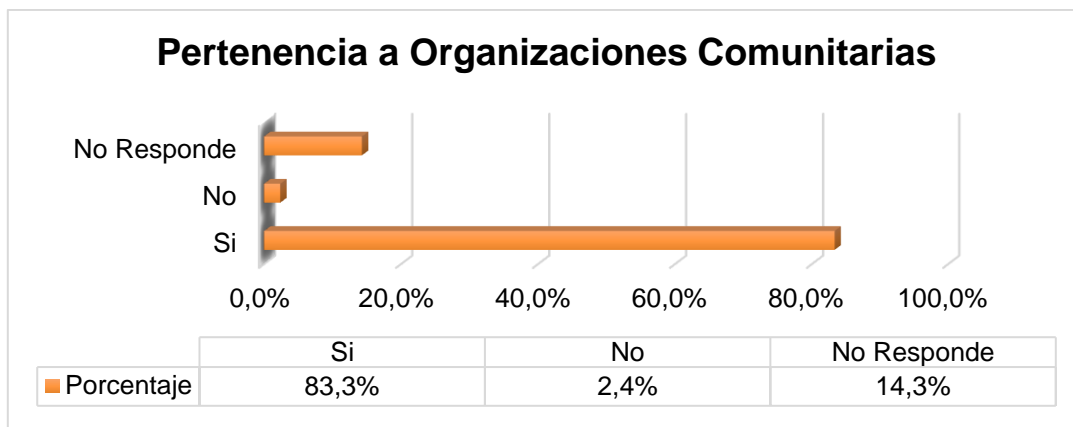
Frente a la distribución de la situación de ciudadanía de los residentes más del 70% de los entrevistados no saben o no reconocen algún tipo de situación.



*Datos tomados de “Informe de encuestas Aspromancol 2013”

Pertenencia a Organizaciones Comunitarias

Organización Comunitaria	Porcentaje	Cant. De Personas
Si	83,3%	35
No	2,4%	1
No Responde	14,3%	6



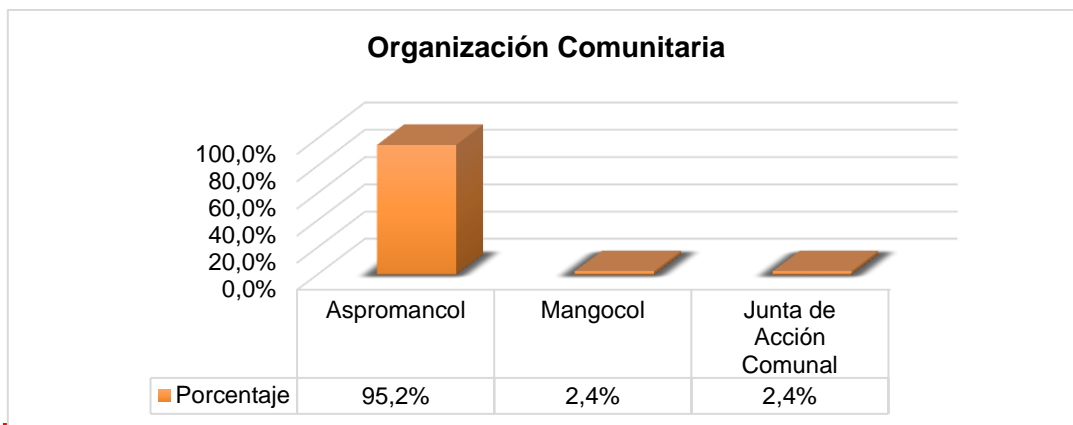
El 80% de los entrevistados afirmar permanecer o ser miembro activo de alguna organización comunitaria.



*Datos tomados de “Informe de encuestas Aspromancol 2013”

Organizaciones comunitarias en las que participan

Organización Comunitaria	Porcentaje	Cant. De Personas
Aspromancol	95,2%	40
Mangocol	2,4%	1
Junta de Acción Comunal	2,4%	1



De las personas que aseguraron permanecer o haber permanecido en alguna organización comunitaria el 95% afirmaron tener algún vínculo con la organización Aspromancol.



*Datos tomados de “Informe de encuestas Aspromancol 2013”

¿CUAL ES LA ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL DE LA UNIDAD PRODUCTIVA?

AGRICULTURA	88%	37
PRODUCCIÓN PECUARIA	2%	1
JORNALERO	2%	1
TRANSFORMADOR DE ALIMENTOS	2%	1
TRANSFORMADORA DE FRUTAS	5%	2
Total	1.00	42

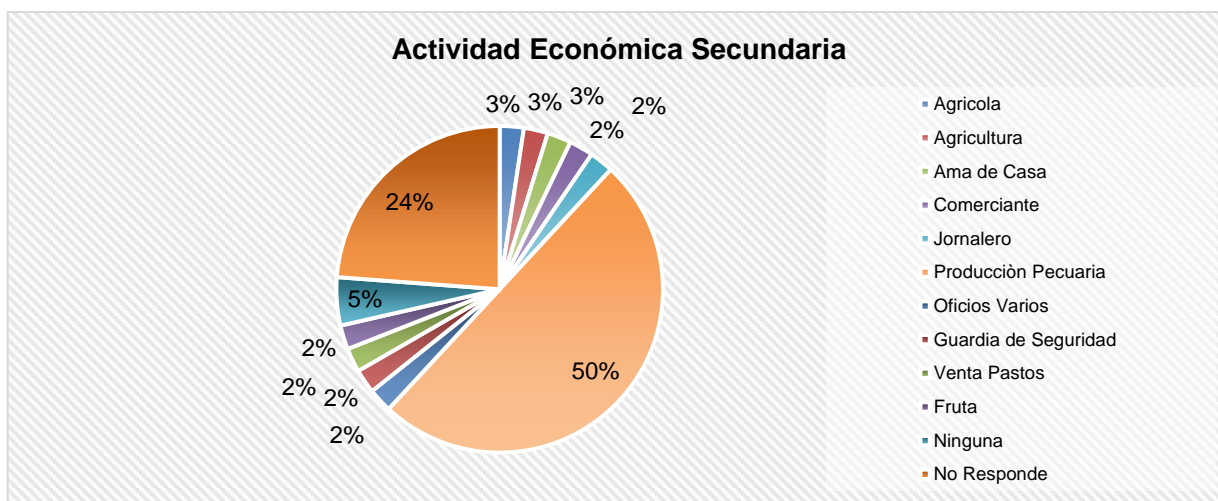
Variedad de productos en la unidad productiva:

AGUACATE	3.88%
AVICULTURA	0.97%
BANANO	0.97%
BOCADILLO	0.97%

CACAO	2.91%
CAFÉ	5.83%
CITRICOS	30.10%
CONSERVAS	0.97%
DULCES	0.97%
GUAYABA PERA	0.97%
GUAYABO	0.97%
MADERABLE	0.97%
MANDARINA	2.91%
MANGO COMMUN TOMMY	3.88%
MANGO COMUN	33.01%
MERMELADA	1.94%
MORA	0.97%
NARANJA	2.91%
PISCICULTURA	0.97%
PULPAS	0.97%
TRUFAS	0.97%
YOGUR	0.97%
Agrícola	2%
Agricultura	2%
Ama de Casa	2%
Comerciante	2%
Jornalero	2%
Producción Pecuaria	50%
Oficios Varios	2%
Guardia de Seguridad	2%
Venta Pastos	2%
Fruta	2%
Ninguna	5%
No Responde	24%

*Datos tomados de
"Informe de encuestas
Aspromancol 2013"

Actividades economicas secundarias

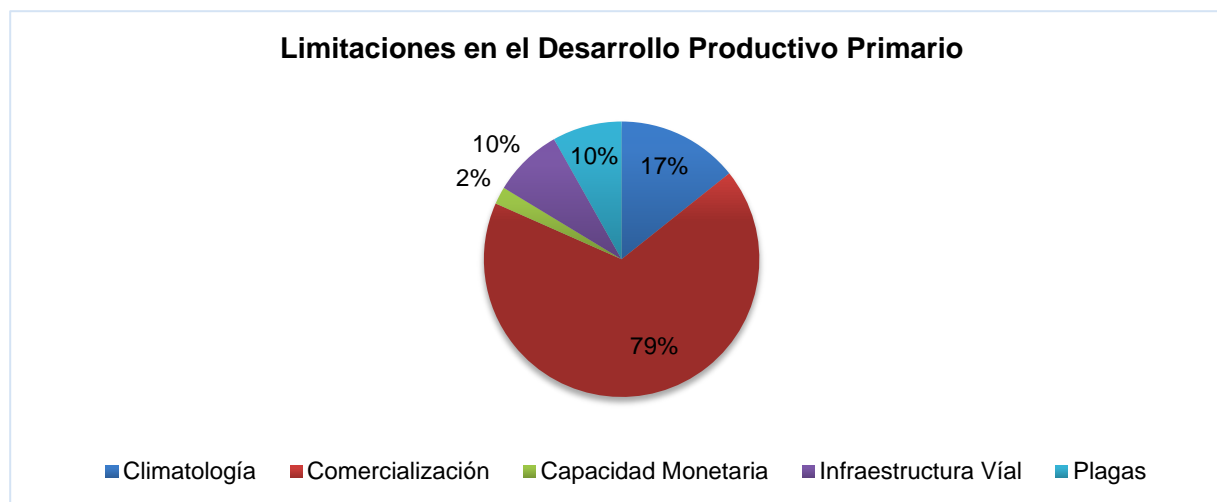


*Datos tomados de “Informe de encuestas Aspromancol 2013”

El 50% de la población entrevistada afirma que mantiene de manera secundaria actividades agropecuarias mientras lleva a cabo sus actividades típicas.

Mayores limitantes para llevar a cabo desarrollo productivo primario

Climatología	17%
Comercialización	79%
Capacidad Monetaria	2%
Infraestructura Vial	10%
Plagas	10%



*Datos tomados de “Informe de encuestas Aspromancol 2013”

La comercialización del producto es el factor que presenta más problema en el desarrollo de la actividad de producción y comercialización.

1 Familia	71%
2 Familias	26%
3 Familias	2%
Total	100%

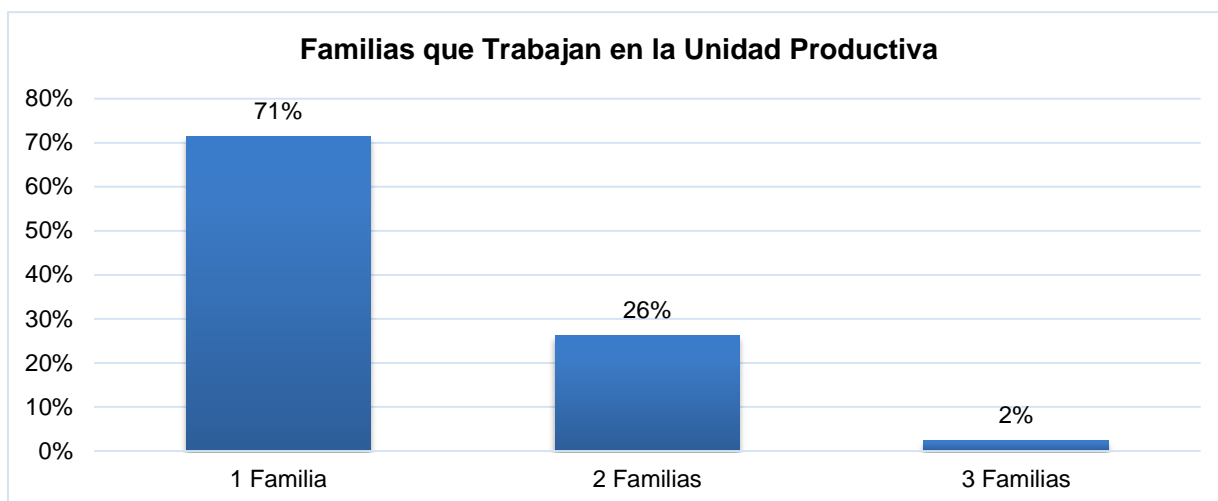
Valores en ventas durante 2012



La cosecha de mango y cítricos tan solo alcanzan hacer el 1.2% del total de las ventas en pedido de mermeladas en el 2012.

Cosecha mango	\$	2,293,571
Cosecha Cítricos	\$	4,231,111
Cosecha Café	\$	1,500,000
Pedido Conservas	\$	350,000
Pedido Mermeladas	\$	350,000,000

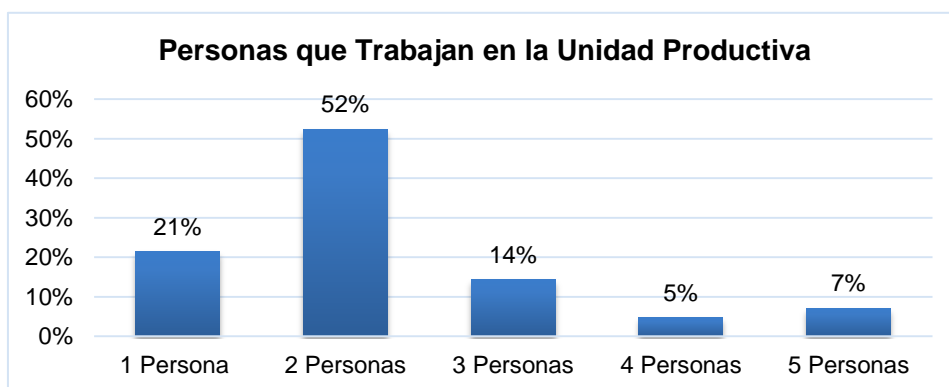
Cantidad de familias que trabajan en la unidad productiva



*Datos tomados de “Informe de encuestas Aspromanco 2013”

Cuántas personas trabajan en la Unidad Productiva

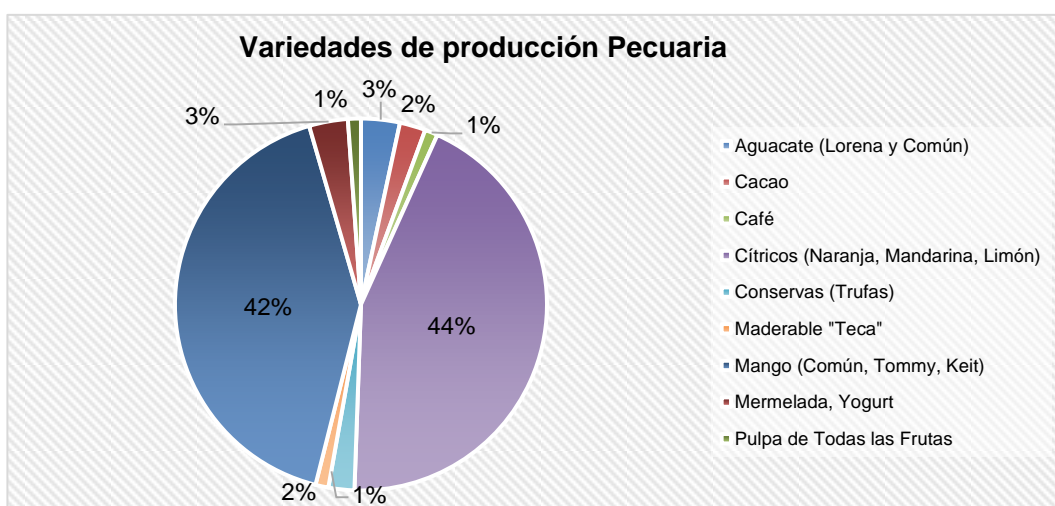
1 Persona	21%
2 Personas	52%
3 Personas	14%
4 Personas	5%
5 Personas	7%
Total	100%



*Datos tomados de “Informe de encuestas Aspromanco 2013”

¿Cuáles son las variedades de su producción pecuaria, razas?

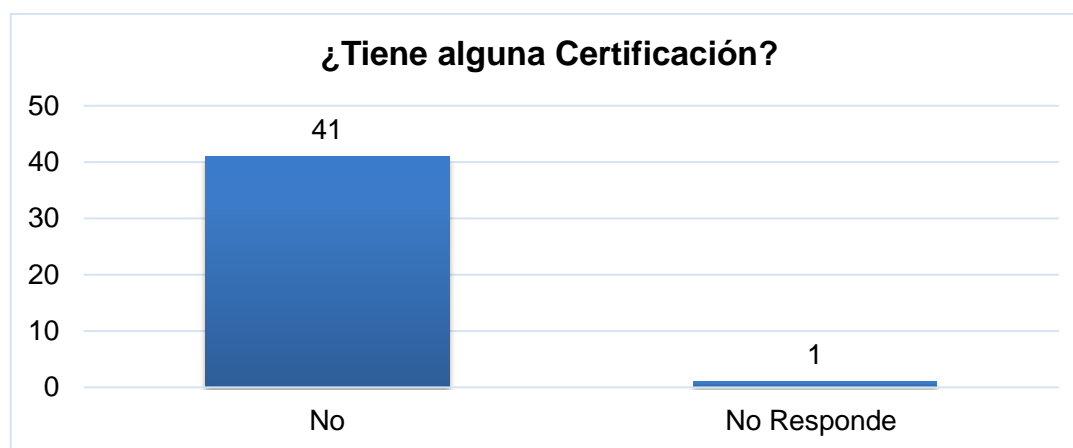
Aguacate (Lorena y Común)	3%
Cacao	2%
Café	1%
Cítricos (Naranja, Mandarina, Limón)	44%
Conservas (Trufas)	2%
Maderable "Teca"	1%
Mango (Común, Tommy, Keit)	42%
Mermelada, Yogurt	3%
Pulpa de Todas las Frutas	1%



*Datos tomados de "Informe de encuestas Aspromancol 2013"

No existen gran variedad de producción pecuaria en los entrevistados, el 86% de las personas concentran sus esfuerzos en la producción de cítricos como mangos mandarinas.

Pertenencia de Certificaciones en las unidades productivas

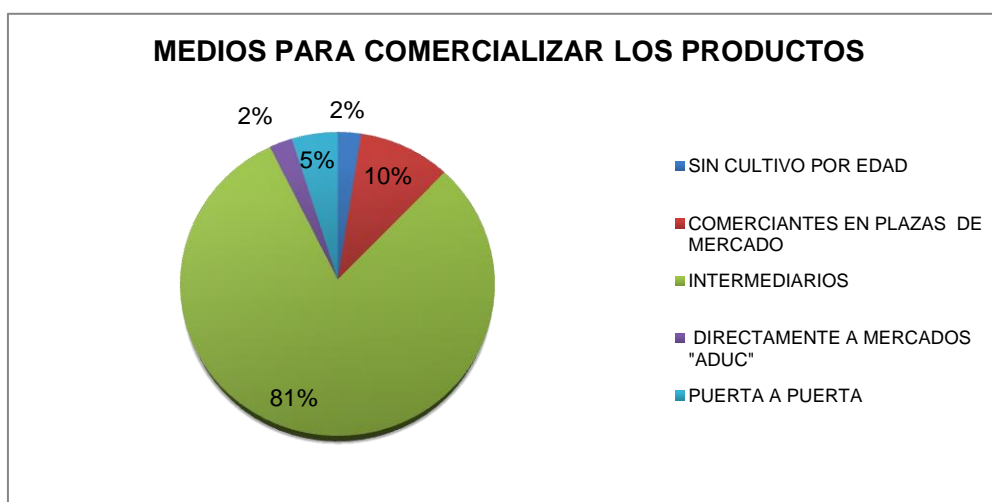


*Datos tomados de “Informe de encuestas Aspromancol 2013”

De 50 personas entrevistadas solo una persona afirma estar certificada con algún tipo de reconocimiento de calidad en producción agrícola o pecuaria.

Medios para la comercialización de productos:

SIN CULTIVO POR EDAD	1
COMERCIANTES EN PLAZAS DE MERCADO	4
INTERMEDIARIOS	33
DIRECTAMENTE A MERCADOS "ADUC"	1
PUERTA A PUERTA	2

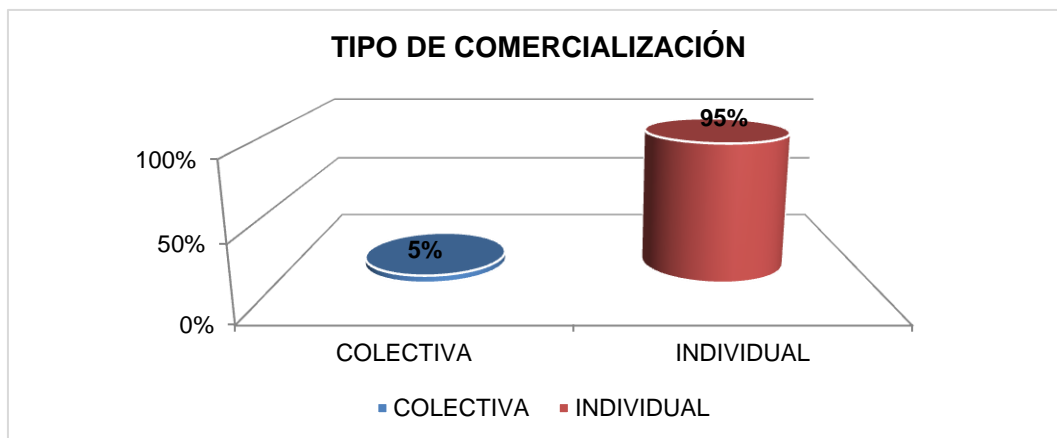


*Datos tomados de “Informe de encuestas Aspromancol 2013”

La comercialización de los productos cosechados son comercializados en su mayoría por intermediarios quienes son los mismos que se encargan de recoger el producto en finca y llevarlo a las ciudades y distintos puntos de venta.

Tipo de comercialización:

COLECTIVA	5%
INDIVIDUAL	95%



La comercialización con intermediarios se hace de manera individual, el intermediario que ofrezca mejor precio es el que se lo lleva para venderlo en las distintas ciudades.

Resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta.

A continuación se presenta la tabulación de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de levantamiento de información.

Nombre entrevistado	Elizabeth	Gustabo Herrera	Imelda Torres
Numero entrevista	1	2	3
nativo/no nativo	No	si	no
Modulo 1			
Genero	Femenino	Masculino	Femenino
Edad	56	55	59
Estado civil	Viuda	Union Libre	Soltera
Nivel Educativo	Profesional	Bachiller	
N° de personas con las que vive	12	2	1
¿Tiene Hijos?	Si	si	si
¿Cuántos?	1	1	1
Edades de los Hijos	27	27	29
N° de personas que dependen económicamente de usted	Ninguno	1	0
¿Cuántos miembros de su familia trabajan en la finca?	Ninguno	3	1

Nombre entrevistado	Elizabeth	Gustabo Herrera	Imelda Torres
Modulo 2			
Nombre de la Finca	El refugio de Silvia	no tiene	La laguna
¿La finca es propia o la administra?	Si	propia	propia
Tamaño de la Finca	3 Fanegadas	12 fanegadas	1 fanegadas
Hectáreas cosechadas	2 Fanegadas	6fanegadas	No sabe
Hectáreas construidas para vivienda	1 Fanegadas	2 fanegadas	
Frutas cosechadas	Mango, Mandarina, Maracuya	Mandarina Mango	Mandarina Mango
¿A cuántas personas emplea directamente en su actividad?	2	1	1
¿A cuantas personas emplea indirectamente?	Ninguna	no sabe	depende la temporada
Promedio de Canastillas de las frutas que cosechan?	250	750 canastillas	100-150
¿Qué salarios maneja para sus empleados?	Casa Por Cuido y Por Tarea	30000 no siempre	30000 no siempre
Nombre entrevistado	Elizabeth	Gustabo Herrera	Imelda Torres
Modulo 3			
¿Cómo es su proceso de cultivo?	Mantenimiento en general dependiendo la época del año	recoger la fruta cuando esta en cosecha	preparacion, mantenimineto y recoleccion
¿En promedio Cuánto tarda su proceso de cultivo?	6 meses	6 nes	6 meses
¿Cuál es la fruta que más tarda en cultivarse?	Mango	mango	mango
¿Cuál es la fruta que menos tarda en cultivarse?	Mandarina	mandarina	mandariana
¿Cómo lleva control de las cantidades cosechadas?	No tiene	no lleva	Plantillas de la ICA
¿Qué porcentaje de su cultivo es desperdiciado?	30 Canastillas en promedio	200 canastillas	20-30 canastillas
¿Cómo lleva control de utilidades y gastos?	No lo lleva	no lleva	Cuaderno de gastos
¿Quiénes son sus proveedores?	Tiendas Agrícolas	no tiene	Tiendas Agrícolas
¿Con cuántos proveedores cuenta?	no tiene alguno en específico	no tiene	no tiene uno específico
¿Qué insumos compra para cultivar?	Abono, Materiales Organicos Y Fertilizantes	gallinaza casera	Abono organico, Lorba Caldura
¿En promedio cuánto dinero le invierte mensualmente a los insumos?	160000	0	70000
¿Cómo lleva registro de lo que tiene y de lo que necesita comprar?	No tiene	no lleva	cuaderno
¿Cada cuánto compra insumos o Materia prima?	Una vez al año	le dura un mes la gallinaza	No tiene
¿Cuál es el insumo más costoso que compra?	Fertilizante	no tiene	0
¿Cuánto cuesta?	No Rdeuerda	0	0
¿Cuál es el insumo más económico que compra?	Abono	la gallinaza es casera	0
¿Cuánto cuesta?	70000	no sabe	0
Nombre entrevistado	Elizabeth	Gustabo Herrera	Imelda Torres
Modulo 4			
En promedio ¿Cuánto son sus ingresos mensuales?	Mas de 6000000	entre 1000000 y 1500000	de 1600000 a 3000000
¿Cuánto de esos ingresos invierte en insumos?		no sabe	por mucho 70000
¿Cuánto son en promedio los ingresos de su familia?	Mas de 6000000	entre 1000000 y 1500000	no sabe
¿Cuánto son en promedio los gastos mensuales?	de 1600000 a 3000000	800000	
¿Cuánto de esos gastos son para invertir en la finca o pagar obligaciones de la finca?	de 500000 a 1500000		
¿Cómo lleva registro de sus gastos?	No tiene	no lleva	no lleva
Nombre entrevistado	Elizabeth	Gustabo Herrera	Imelda Torres
Modulo 5			
¿Qué herramientas utiliza para Cultivar?	Asadon, Pala, Machete, Fumigadora	machete y pica	Guadaña Machete Fumigadora Machete Motosierra
¿Cuáles de esas herramientas son propias?	Si	todas	Guadaña Machete Fumigadora Machete Motosierra
¿Cuáles de esas herramientas son prestadas o alquiladas?	Ninguna	ninguna	Motosierra
¿Qué Herramientas considera que le faltan para mejorar su labor?	Guadaña	no sabe	Fumigadora
¿Qué maquinaria considera que le falta para cultivar más?	No sabe	no sabe	no sabe

Nombre entrevistado	Elizabeth	Gustavo Herrera	Imelda Torres
Modulo 6			
¿Quién distribuye la fruta cosechada?	La familia	hijo	Las personas que pasa en los camiones recojiendo la fruta
¿Cuántos distribuidores maneja?	ninguno	1	1
¿Cuánto le cobran por distribuir la fruta? O ¿Cuánto le cuesta distribuirla usted mismo?	0	no respondio	depende de la epoca, pagan a los 8 dias
¿Qué medio de transporte utiliza para llevar el producto a sus clientes?	Carro propio	el hijo la recoge en carro	Camion
¿En qué empaqueta las frutas?	Canastillas	canastillas	canastillas
¿Cómo empaqueta las frutas?		limpia despues la pasa a la canastilla	del centro de acopio se pasan a las canastillas y se intercambian por la de los distribuidores
¿Cuánto cuesta en promedio el empaque?	no tiene	intercambio con otras canastillas	
¿En donde termina vendiendo su producto?	no lo vende	abastos	Abastos despulpadora de Cali o Barranquilla

Nombre entrevistado	Jose Fernando	Jose Manuel Duarte	Graciela Giraldo de Ovalle
Numero entrevista	4	5	6
nativo/no nativo	no	si	no
Modulo 1			
Genero	Masculino	Masculino	Femenino
Edad	37	69	60
Estado civil			Casada
Nivel Educativo			Quinto de primaria
Nº de personas con las que vive	3	3	1
¿Tiene Hijos?		si	si
¿Cuántos?		2	4
Edades de los Hijos			
Nº de personas que dependen económicamente de usted	2	0	0
¿Cuántos miembros de su familia trabajan en la finca?	1	2	0
Nombre entrevistado	Jose Fernando	Jose Manuel Duarte	Graciela Giraldo de Ovalle
Modulo 2			
Nombre de la Finca	villa Jesus	La valsora	La casita Blanca
¿La finca es propia o la administra?	propia	propia	Propia
Tamaño de la Finca	1 fanegadas	Media Fanegada	400 m2
Hectáreas cosechadas	no sabe	no sabe	No sabe
Hectáreas construidas para vivienda			tercera parte de la Finca
Frutas cosechadas	Mango mandarina	Mango mandarina	Mango, Mandarina, Guayaba pera; Platano
¿A cuántas personas emplea directamente en su actividad?			1
¿A cuántas personas emplea indirectamente?			
Promedio de Canastillas de las frutas que cosechan?	50 canastillas por Maximo	40 canastillas	Nunca han promediado, aproximadamente de 10 a 12
¿Qué salarios maneja para sus empleados?			

Nombre entrevistado	Jose Fernando	Jose Manuel Duarte	Graciela Giraldo de Ovalle
Modulo 3			
¿Cómo es su proceso de cultivo?	recoger la fruta cuando esta en cosecha	solo recoge cuando empieza a caer	Usar abonos, arreglar los palos, quitar maleza
¿En promedio cuánto tarda su proceso de cultivo?	no sabe	6 meses	
¿Cuál es la fruta que más tarda en cultivarse?	mango		
¿Cuál es la fruta que menos tarda en cultivarse?	mandarina		
¿Cómo lleva control de las cantidades cosechadas?	no tiene	no desperdicia	No
¿Qué porcentaje de su cultivo es desperdiciado?			
¿Cómo lleva control de utilidades y gastos?			No, porque es muy poca producción
¿Quiénes son sus proveedores?			
¿Con cuántos proveedores cuenta?			
¿Qué insumos compra para cultivar?	No compra- gallinaza cascara de huevo	gallinaza	usa Abonos organicos, y gallinaza (bulto a 5 mil)
¿En promedio cuánto dinero le invierte mensualmente a los insumos?		no invierte	20 mil
¿Cómo lleva registro de lo que tiene y de lo que necesita comprar?			
¿Cada cuánto compra insumos o Materia prima?		no compra	
¿Cuál es el insumo más costoso que compra?			Gallinaza
¿Cuánto cuesta?			5 mil el bulto, compra 4 bultos
¿Cuál es el insumo más económico que compra?			
¿Cuánto cuesta?			
Nombre entrevistado	Jose Fernando	Jose Manuel Duarte	Graciela Giraldo de Ovalle
Modulo 4			
En promedio ¿Cuánto son sus ingresos mensuales?	entre 900000 a 1500000	entre 900000 a 1500000	
¿Cuánto de esos ingresos invierte en insumos?	0		
¿Cuánto son en promedio los ingresos de su familia?	0		
¿Cuánto son en promedio los gastos mensuales?	700000		
¿Cuánto de esos gastos son para invertir en la finca o pagar obligaciones de la finca?			
¿Cómo lleva registro de sus gastos?	no lleva		
Nombre entrevistado	Jose Fernando	Jose Manuel Duarte	Graciela Giraldo de Ovalle
Modulo 5			
¿Qué herramientas utiliza para Cultivar?	Azadon fumigadora Machete	Azadon Pica Machete	tijera para podar, serrucho
¿Cuáles de esas herramientas son propias?	todas	todas	todas
¿Cuáles de esas herramientas son prestadas o alquiladas?			
¿Qué Herramientas considera que le faltan para mejorar su labor?			Tijeras para ramas gruesas
¿Qué maquinaria considera que le falta para cultivar más?	Asesoramiento de quimicos	fumigadora	
Nombre entrevistado	Jose Fernando	Jose Manuel Duarte	Graciela Giraldo de Ovalle
Modulo 6			
¿Quién distribuye la fruta cosechada?	consumo de la familia	Familia	
¿Cuántos distribuidores maneja?			
¿Cuánto le cobran por distribuir la fruta? O ¿Cuánto le cuesta distribuirla usted mismo?			
¿Qué medio de transporte utiliza para llevar el producto a sus clientes?			
¿En qué empaca las frutas?			Canastillas plásticas
¿Cómo empaca las frutas?			se empaca revuelto y el que lo compra lo clasifica
¿Cuánto cuesta en promedio el empaque?			
¿En donde termina vendiendo su producto?	familiares amigos	familiares amigos	

Nombre entrevistado	Doña Luisa	Isabelina Torres Fernandez
Numero entrevista	7	8
nativo/no nativo	no	no
Modulo 1		
Genero	Femenino	Femenino
Edad		65
Estado civil	Casada	
Nivel Educativo		
N° de personas con las que vive	1	1
¿Tiene Hijos?	si	
¿Cuántos?	2	
Edades de los Hijos		
N° de personas que dependen económicamente de usted	0	0
¿Cuántos miembros de su familia trabajan en la finca?	0	0
Nombre entrevistado	Doña Luisa	Isabelina Torres Fernandez
Modulo 2		
Nombre de la Finca		Guanabano
¿La finca es propia o la administra?	Propia	
Tamaño de la Finca		1 fanegada
Hectáreas cosechadas	No sabe	No sabe
Hectáreas construidas para vivienda		No sabe
Frutas cosechadas	Mango (40 de rojo, 19 de común), Limón (18 palos), Mandarina(15 palos); tangelo(8 palos)	Mango, Mandarina, Naranja, limón
¿A cuántas personas emplea directamente en su actividad?		
¿A cuantas personas emplea indirectamente?		
Promedio de Canastillas de las frutas que cosechan?	de 200 a 300 de Mango y Mandarina	No sabe, es muy relativo
¿Qué salarios maneja para sus empleados?		
Nombre entrevistado	Doña Luisa	Isabelina Torres Fernandez
Modulo 3		
¿Cómo es su proceso de cultivo?	Abonar las matas, cuidarlas de la maleza, usar productos organicos	Hacemos abono organico, se podan los palos de mango
¿En promedio Cuánto tarda su proceso de cultivo?	6 meses	6 meses
¿Cuál es la fruta que más tarda en cultivarse?	Mango	Mango
¿Cuál es la fruta que menos tarda en cultivarse?	Mandarina	Mandarina
¿Cómo lleva control de las cantidades cosechadas?	No lleva control	No lleva un control
¿Qué porcentaje de su cultivo es desperdiciado?		en una cosecha grande se pierde mucho
¿Cómo lleva control de utilidades y gastos?	No lleva ni registro ni control	No lleva un control
¿Quiénes son sus proveedores?		
¿Con cuántos proveedores cuenta?		
¿Qué insumos compra para cultivar?	Gallinaza, abonos organicos	lo que la tierra de, abonos naturales
¿En promedio cuánto dinero le invierte mensualmente a los insumos?		No lleva un control
¿Cómo lleva registro de lo que tiene y de lo que necesita comprar?		No lleva un control
¿Cada cuánto compra insumos o Materia prima?		No compra
¿Cuál es el insumo más costoso que compra?		
¿Cuánto cuesta?		
¿Cuál es el insumo más económico que compra?		
¿Cuánto cuesta?		

Nombre entrevistado	Doña Luisa	Isabelina Torres Fernandez
Modulo 4		
En promedio ¿Cuánto son sus ingresos mensuales?		
¿Cuánto de esos ingresos invierte en insumos?		
¿Cuánto son en promedio los ingresos de su familia?		
¿Cuánto son en promedio los gastos mensuales?		
¿Cuánto de esos gastos son para invertir en la finca o pagar obligaciones de la finca?		
¿Cómo lleva registro de sus gastos?		
Nombre entrevistado	Doña Luisa	Isabelina Torres Fernandez
Modulo 5		
¿Qué herramientas utiliza para Cultivar?	podadora, machete, tijeras, pica, pala	machete, azadón
¿Cuáles de esas herramientas son propias?		todas
¿Cuáles de esas herramientas son prestadas o alquiladas?		
¿Qué Herramientas considera que le faltan para mejorar su labor?		
¿Qué maquinaria considera que le falta para cultivar más?		
Nombre entrevistado	Doña Luisa	Isabelina Torres Fernandez
Modulo 6		
¿Quién distribuye la fruta cosechada?	Intermediarios	intermediarios
¿Cuántos distribuidores maneja?		
¿Cuánto le cobran por distribuir la fruta? O ¿Cuánto le cuesta distribuirla usted mismo?		
¿Qué medio de transporte utiliza para llevar el producto a sus clientes?		
¿En qué empaca las frutas?	canastillas plásticas	Canastillas plásticas
¿Cómo empaca las frutas?		
¿Cuánto cuesta en promedio el empaque?		
¿En donde termina vendiendo su producto?		

Diagnóstico situación actual campesinos productores de Mango y cítricos Mesitas del Colegio-región del Tequendama.

Se logra establecer una fuerte conexión de las personas con la región debido a su clima, sus paisajes, su tranquilidad, las condiciones naturales, y la posibilidad que les brinda de vivir con tranquilidad cultivando y procesando frutas de alta calidad, sin embargo, se determinan ciertas condiciones y problemáticas que dificultan alcanzar un ideal producto tecnificado que les permita sacar un verdadero beneficio económico que les genere rentabilidad.

Todos los entrevistados eran los dueños de las fincas y se logra determinar que ninguno logra vivir de la fruta que se cultiva en la región, a pesar de la alta calidad y el alto volumen de producción en buenas cosechas, algunos de los principales obstáculos que dificultan el alcanzar un proceso productivo tecnificado y rentable son:

- La falta de conocimiento de la mayoría de los habitantes en cuanto a procesos técnicos, fertilizantes, control de insumos, desperdicios, manejo productivo de residuos y técnicas de comercialización, solo dos fincas muestran avance en este proceso de capacitación, una de ellas ya cuenta con certificación del ICA lo que le exige tener un centro de acopio, llevar registro de su capacidad de producción (700 canastillas), controlar su cantidad de producto desperdiciado (hasta 200 canastillas).
- Falta de mano de obra, algunas fincas tienen un alto volumen de desperdicio cuando las cosechas especialmente de mango y mandarina son buenas, requieren de mano de obra extra para recoger el producto, sin embargo, todos los propietarios coinciden en expresar que conseguir esa mano de obra en la región es muy complejo y teniendo en cuenta que muchas de las fincas son habitadas por personas de avanzada edad, al no conseguir mano de obra, gran parte de la cosecha termina perdiéndose, generando plagas que afectan a toda la comunidad, incluso a quienes realizan esfuerzos para erradicarlas. Manifiestan que el jornal se paga en promedio a \$30.000 o \$35.000, pero los buenos trabajadores no se encuentran disponibles o exigen el pago de un jornal más alto.

Esto conlleva una complicación a la hora de aumentar la producción de mango y mandarina pues la disponibilidad de mano de obra es un factor fundamental para mejorar estándares.

- Los nativos dueños de fincas, se encuentran reacios a participar de los cursos de capacitación e implementar nuevas técnicas y procesos de producción para sus fincas, en gran parte debido a que no lo consideran necesario porque no es rentable, debido a que su

producción de mango y mandarina no la están comercializando, la fruta se regala, se usa para el consumo propio y el resto se desperdicia, al no encontrar entonces una motivación económica sólida, los nativos no están dispuestos a invertir tiempo y dinero en algo en lo que no creen que pueda generar resultados.

- La necesidad de generar una asociación real y sólida de fincas al interior de la región es evidente, pues se necesita trabajar en los procesos de erradicación conjunta de la mosca y plagas que afectan las cosechas, pero para que esto se materialice, se necesita la participación activa de todas las fincas y sus propietarios.
- Los niveles de pérdida y desperdicio son altos, algunas fincas manifestaban que en promedio en una buena cosecha pueden perder hasta un 40% de la producción, debido a una combinación de factores entre los que encontramos, falta de mano de obra, plagas y bajo precio pagado por el intermediario.
- Las condiciones están beneficiando solo al intermediario y a las centrales de abastos, debido a que es el intermediario quien impone el precio a pagar por canastilla, el tiempo en el que se paga, algunos pagan de contado otros a los 8 días de recoger las canastillas, los dueños de fincas manifiestan que han preferido regalar la fruta a familiares o dejarla perder que venderla al precio que ofrecen los camiones que las compran, esto también influye fuertemente en la motivación especialmente de los nativos para acoger el cambio o intentar asociarse sin una rentabilidad aparente.

Teniendo en cuenta que la gran mayoría de los entrevistados tienen su fuente de ingresos por la pensión, otros trabajos y otras actividades diferentes al cultivo y comercialización de fruta, resulta fundamental determinar y abordar las oportunidades que se generan en el mercado.

Las fincas que se encuentran certificadas o en proceso de certificación pueden iniciar un modelo de ejemplificación y acción frente a resultados, para motivar con resultados reales y palpables a los nativos para que inicien también sus procesos de certificación y tecnificación y puedan obtener un retorno o beneficio.

De igual forma, puede pensarse en una asociación entre fincas para suprimir el intermediario y crear un canal de distribución que llegue directamente a las centrales de abasto y venda el producto al precio justo para hacerlo rentable.

Enfocarse en un producto lo más natural posible, con el menor número de fertilizantes y desarrollado con procesos de alta calidad permitiría subir el

precio por la relación costo beneficio y pensar en ofertar jornales más altos para subsanar el problema de mano de obra.

Disminuir el porcentaje de desperdicio en cada finca, abrir nuevos mercados en los cuales se le pueda dar un valor agregado al producto, la despulpadora es el primer paso para el aprovechamiento total del producto terminado, es fundamental encontrar y definir un mercado para el producto que no es valorado ni comprado por los intermediarios ni las centrales de abasto por no cumplir ciertas condiciones.

Alcanzar la acción conjunta de las fincas y propietarios es fundamental, para ello se requiere Mostrar resultados verídicos y sostenibles, la implementación de la despulpadora, el desarrollo de modelos y teorías que permitan hacer rentable y sostenible la vida del cultivo de frutas en la vereda y la búsqueda de apoyo y patrocinio son los pilares de motivación requeridos.

ANÁLISIS (DOFA)

En esta sección se presenta la región y sus productores, en términos de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, a la luz del análisis cuantitativo presentado, así como de los resultados del taller de validación con actores locales de la Provincia. En color verde se destacan aquellos factores internos y externos identificados como los más importantes por los actores locales y que sirvieron de base para una ponderación diferencial entre los diferentes aspectos internos y externos considerados.

Matriz DOFA Vereda San Antonio	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Producción de cultivos frutales permanentes, especialmente Mango, Naranja y café. • Fuerte conexión de los habitantes con la región, gusto y afinidad por su clima y tranquilidad. • Buenos niveles de diversificación de la producción Agrícola. • Ubicación geográfica estratégica, con cercanía a Bogotá y sus plazas de mercado y Centros de abasto. • Vías de comunicación en buen estado, con acceso preferencial al sur de Cundinamarca y el norte y oriente del Tolima, específicamente en el eje principal. • Diversidad de pisos térmicos lo que permite diversificar la oferta de 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencia cultural y de conciencia entre los campesinos oriundos de ciudades cercanas y nativos de la región. • Falta de conocimiento y capacitación de los campesinos productores tanto en buenas prácticas agrícolas como en administración de negocios y mercadeo. • Altos niveles de desperdicio y pérdida de producto especialmente en cosechas grandes por falta de mano de obra, plagas y bajos precios de venta. • Condiciones de mercado adversas para los productores, que favorecen especialmente a los intermediarios. • Resistencia al cambio y a la

	<p>frutas y mantener la producción todo el año.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diversidad cultural y social, diferentes contextos sociales y económicos que aportan a la riqueza social de la región. • Grupo de fincas con potencial agrícola, compromiso por parte de los dueños, Para desarrollar de forma eficaz un modelo de fincas ejemplo, convirtiéndolas en UEN. • Apoyo de ASPROMANCOL e instituciones gubernamentales y educativas. 	<p>adopción de buenas prácticas agrícolas por parte de los campesinos productores nativos de la vereda.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de interés y compromiso por no percibir beneficios y rentabilidad con sus cultivos. • Escasa Mano de obra calificada, costos excesivos por jornal. <ul style="list-style-type: none"> • Las fincas productoras no comercializan sus productos • Ausencia de empresas generadoras de empleo y falta de estrategias de inserción productiva para los jóvenes profesionales. • Dificultades en materia de buenas prácticas agrícolas(fito y zoo sanitarias) <ul style="list-style-type: none"> • Afán en el grupo de productores por obtener beneficios y rentabilidad sin llevar las etapas de un proceso o proyecto con disciplina, necesidad de resultados inmediatos. • Los habitantes a pesar del potencial agrícola de la región, en su mayoría no viven netamente de la producción y comercialización de frutas, debido a que no es rentable.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> • Generación de Valor a la producción de frutas y derivados, especialmente Mango, Naranja y Café. • Posibilidad de constituir una planta despulpadora para diversificar la oferta y generar valor al producto. • Capacidad y potencial, agrícola y social para la constitución de una marca de vereda y de región, generando identidad en el producto y 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de un modelo de fincas ejemplo capacitadas y asesoradas por expertos de instituciones agrícolas, gubernamentales y educativas para hacer de ellas UEN funcionales mediante estrategias personalizadas. • Determinar la principal fortaleza de la región y sus productos para constituir un reconocimiento alrededor de ella que permita blindar el producto. <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar ventajas comparativas y competitivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias de comunicación y capacitación diferenciadas para campesinos Nativos y oriundos de otras ciudades. • Fortalecer la calidad general de los procesos de producción para obtener productos de calidad certificada, establecer estrategias de precio y comercialización eficientes que generen rentabilidad para cautivar el interés de los productores. • Realizar el estudio de mercado y de viabilidad para el montaje

<p>reconocimiento por calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constituir sus propios canales de distribución eliminando intermediarios, disminuyendo costos y aumentando Beneficios. • Aumentar la calidad y mejorar la presentación del producto con buenas prácticas agrícolas, para abordar el mercado local y extranjero. 	<p>frente a la competencia nacional e internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar los resultados obtenidos con las fincas ejemplo como principal motivador de conciencia para los campesinos nativos, incentivando el uso de las buenas prácticas agrícolas y la necesidad de un compromiso real para acoger los modelos y prácticas necesarios. • Determinar una marca de vereda que permita generar identidad del producto y comenzar a construir la estructura comercial y de distribución propia alrededor de ella. • Utilizar los resultados positivos que se obtengan para la solicitud de apoyo financiero y de capacitación a entidades especializadas. • Desarrollo de planes de trabajo y capacitación integrales que le brinden las herramientas necesarias a los productores para transformar en UEN su finca. 	<p>de la planta despulpadora, minimizando costos y riesgos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un consolidado de beneficios y resultados exitosos para realizar presentaciones llamativas periódicas de dichos resultados alcanzados para reducir la resistencia al cambio y a la aplicación de prácticas y estrategias sugeridas. • Realizar talleres diversificados y diferentes para nativos y oriundos de otras regiones, en los cuales se hable de las etapas del proyecto, los pasos necesarios y se haga entender que es un proceso que requiere de tiempo para alcanzar resultados, buscando reducir la necesidad de éxitos inmediatos que tienen muchos campesinos de la vereda. <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer los procesos agrícolas de la región dándoles valor a través del mejoramiento de la calidad, buscando hacer más atractivo el trabajo en el campo especialmente con los segmentos más jóvenes, buscando subsanar la carencia de mano de obra a través de una oferta laboral rentable que se base en la fuerte conexión de los habitantes con la región.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> • Amenaza de carencia de mano de obra asociada a la migración de población joven a Bogotá <ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad y cambios en el clima. • Inestabilidad en la cantidad de producción periódica. • Competencia con otras veredas y productos extranjeros como el mango de Ecuador. • Choque de intereses y 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de apoyo financiero y educativo para la población joven de la región, generando conciencia y sentido de pertenencia por su vereda, permitiéndoles contemplar la posibilidad de desarrollo al interior de su región sin la necesidad de migrar a otros lugares del país. <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de planes y estrategias de contingencia que contemplen proyecciones de producción y ventas contemplando cambios 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de estrategias de conciencia, diferenciadas y personalizadas que contemplen las fortalezas y debilidades de cada finca y el contexto social y cultural de los campesinos productores, abordando de maneras diferentes a nativos y no nativos. • Obtención de musculo financiero, mediante la presentación de resultados y del beneficio social del proyecto, en procura de aumentar en interés y

<p>necesidades con los intermediarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Daños en la calidad de la producción por plagas • Falta de disciplina y compromiso de miembros productores de la región 	<p>climáticos y desastres naturales, y brindando las herramientas necesarias para estar preparados para ellos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reestructurar el canal de distribución, en procura de obtener mayores beneficios para el primer eslabón de la cadena y base fundamental del sector agrícola como lo son los campesinos productores, de ser necesario se debe desarrollar una estrategia de distribución propia y lo más directa posible, eliminando intermediarios. • Generar valor al producto creando una estrategia de comunicación basada en la calidad del producto y blindarlo con intangibles para generar ventajas competitivas. • Estrategias de control y seguimiento al cumplimiento de las buenas prácticas agrícolas en toda la vereda 	<p>compromiso.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de programas y planes de beneficios para trabajadores, estableciendo precios de jornal justos y beneficios y garantías complementarias que le den estabilidad y posibilidad de desarrollo a la vereda. • Diseño de canales de distribución y comercialización más equilibrados, que no beneficien solo a los intermediarios, estableciendo precios justos en los jornales y en el producto final.
---	--	--

Propuesta formación de UEN Rurales con fincas modelo, de campesinos productores de Mango y cítricos en Mesitas del Colegio-región del Tequendama.

De acuerdo a la labor de campo, levantamiento de información, el análisis del contexto y diagnóstico social, económico y cultural de la región se evidencia la necesidad de conformar grupos de fincas modelos seleccionados para proponer una conformación de UEN rural que permita mejorar los procesos de producción, la calidad general de los productos y que conlleve a una comercialización eficiente y rentable para los campesinos productores.

Se plantea desarrollar una propuesta en dos etapas, iniciando por la clasificación de las fincas estudiadas en tres grupos con características marcadas, las fincas tipo A, las tipo B y finalmente las tipo C. Para ello se definieron una serie de requisitos fundamentales para convertirse en una UEN rural funcional, dichos requisitos también se clasifican en dos grupos, de acuerdo a la dificultad de cumplimiento, encontramos los requisitos básicos y los requisitos avanzados.

La construcción de la UEN rural requiere el estricto cumplimiento y ejecución de cada uno de los requisitos tanto básicos como avanzados, los primeros pasos deben encaminarse a seleccionar las fincas modelo con las que se iniciará el proceso y trabajo de ejecución de prácticas, teorías y cumplimiento de requisitos, dichas fincas serán seleccionadas de acuerdo a su potencial agrícola, su compromiso y disposición a adoptar las medidas sugeridas, se tendrá en cuenta la matriz de requerimientos que se evalúa en cada finca, para analizar que fincas tienen mayor número de requerimientos ya cumplidos aprovechando el trabajo de capacitación y certificación que vienen realizando algunas de las fincas.

Es necesario iniciar determinando el contexto actual de cada una de las fincas evaluadas, clasificarlas en tipo de finca y evaluar el cumplimiento de cada uno de los requerimientos tanto básicos como avanzados, de acuerdo a esto se puede conformar el primer grupo de fincas modelo, mediante la matriz de alcance y beneficios se debe hacer entender a los productores la importancia de cada requerimiento, en que los va a beneficiar su cumplimiento y porque es fundamental para el proceso.

Al tener conformado el grupo de fincas modelo que debe tener al menos una finca de un productor nativo de la región, se debe explicar la matriz de alcance e iniciar la primera fase, con visitas a cada una de las fincas con el fin de realizar un detallado inventario de los árboles frutales, para cuantificarlos y marcarlos detallando el estado y los procesos de arreglo y mejora, seguido de un acompañamiento para el cumplimiento de cada uno de los requisitos básicos y avanzados faltantes y la explicación de la importancia de cada uno.

La siguiente fase comprende las fincas que se encuentran en el grupo C, con quien se debe realizar un proceso de acompañamiento para alcanzar los requisitos básicos, utilizando los resultados positivos que se vayan obteniendo con el primer grupo de fincas modelo como un motivador, poniendo de ejemplo dichas fincas, al alcanzar los requisitos básicos se debe conformar otro grupo de fincas modelo e iniciar con ellos la etapa 1 hasta convertir la mayor cantidad de fincas posibles en UEN rurales.

Matriz de requerimientos.

La siguiente matriz muestra los requerimientos y características básicas, mínimas que debe tener una Unidad estratégica de negocios rural y muestra el cumplimiento de cada finca frente a cada requerimiento.

	PARÁMETROS UEN RURAL	Finca 1	Finca 2	Finca 3	Finca 4	Finca 5	Finca 6	Finca 7	Finca 8
		Elizabet	Gustavo	Imelda	Jose	Jose	Graciela	Doña	Isabelina
B á s i c o s		Elizabet	Herrera	Torres	Fernand	Duarte	Ovalle	Luisa	Fernand
	Inventario general de árboles frutales	No	No	Si	No	No	No	No	No
	Registro y control de la cosecha recogida por fruta	No	No	Si	No	No	No	No	No
	Registro y control de pérdidas por cosecha	Si	Si	Si	No	No	No	No	No
	Control contable de pérdidas y ganancias	No	No	Si	No	No	No	No	No
	Esquemización del proceso de producción	No	No	No	No	No	No	No	No
	Homogenización de los procesos productivos	Si	No	Si	No	No	No	No	No
	Proveedores fijos	No	No	No	No	No	No	No	No
	Certificación de buenas Prácticas agrícolas ante el ICA	No	No	Si	No	No	No	No	No
	Control de distribuidores	No	No	No	No	No	No	No	No
	Áreas e instalaciones:								
	Área de almacenamiento de herramientas	Si	Si	Si	No	No	No	Si	No
	Área de almacenamiento de insumos	No	No	Si	No	No	No	No	No
	Botiquín de primeros auxilios	Si	No	Si	No	No	No	Si	Si
	Área de dosificación y preparación de insumos	No	No	Si	No	No	No	No	No
	Área de acopio de producto cosechado	No	No	Si	No	No	No	No	No
	Área para consumo de alimentos y descanso de trabajadores	Si	No	Si	No	No	No	No	No
	Nombre o razón social del solicitante, documento de identidad, dirección, tel., fax y correo electrónico	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Certificado de existencia y representación legal si se trata de persona jurídica, o matrícula mercantil si es persona natural	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Nombre y ubicación del predio	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Documento que acredite la propiedad o el uso del predio	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Áreas destinadas al cultivo de frutas y vegetales	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Plano del predio y croquis de llegada	Si	No	Si	No	No	No	No	No
	Certificado del uso del suelo	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Permiso de uso de aguas cuando se requiera	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Informe sobre las condiciones del cultivo y el grado de cumplimiento de los requisitos establecidos en la presente resolución	No	No	Si	No	No	No	No	No
	Equipos, Utensilios y herramientas:								
	Programa y registros de todas las actividades de mantenimiento, desinfección y calibración que se realicen	No	No	Si	No	No	No	No	No

Como se puede analizar el cumplimiento de los requisitos mínimos por finca es muy bajo, solo se destaca la finca N°3 que ya se encuentra certificada en buenas prácticas agrícolas frente al ICA y que tiene un terreno ya avanzado en la conformación de una visión y producción de negocio.

La siguiente matriz muestra los requisitos más avanzados o complejos necesarios para la constitución de una UEN Rural y el estado de cumplimiento de las fincas en cada uno de ellos.

		Finca 1	Finca 2	Finca 3	Finca 4	Finca 5	Finca 6	Finca 7	Finca 8
	PARÁMETROS UEN RURAL	Elizabet	Gustavo Herrera	Imelda Torres	Jose Fernando	Jose Manuel Duarte	Graciela Giraldo de Ovalle	Doña Luisa	Isabelina Torres
A V A N Z A D O S	Personal:								
	Elementos de protección personal requeridos	Si	No	Si	No	No	No	No	No
	Plan de capacitación permanente para el personal	No	No	Si	No	No	No	No	No
	Por lo menos una persona debe estar capacitada en primeros auxilios y manejos de extintores	No	No	Si	No	No	No	No	No
	Plan de manejo de emergencias o contingencias	No	No	Si	No	No	No	No	No
	UEN								
	Tener un líder estratégico	Si	No	Si	No	No	No	No	No
	Deben ser unidades autónomas	No	No	No	No	No	No	No	No
	Llevar registros contables	No	No	Si	No	No	No	No	No
	Sistemas de información	No	No	No	No	No	No	No	No
	Sistema de control de calidad	No	No	No	No	No	No	No	No
	Registro y clasificación de clientes	No	No	No	No	No	No	No	No
	Unificar procesos de producción	No	No	No	No	No	No	No	No
	Tener los mismos competidores	No	No	No	No	No	No	No	No
	Produzcan los mismos productos o similares	No	No	No	No	No	No	No	No
	Inteligencia de negocio	No	No	No	No	No	No	No	No
	Manejo de marca para sus productos	No	No	No	No	No	No	No	No
	Capacitación en manejo comercial	No	No	No	No	No	No	No	No
	Conocimiento profundo del mercado	No	No	No	No	No	No	No	No
	Un mercado objetivo	No	No	No	No	No	No	No	No

De acuerdo a esta matriz podemos analizar que en materia de requisitos avanzados hay mucho trabajo por hacer con la mayoría de productores de la región, pues solo dos fincas cumplen con algún requisito avanzado, el resto no cumple con ninguno, teniendo en cuenta que estos requerimientos tienen un alto nivel estratégico y son fundamentales para dar forma a la estructura de UEN-Rural es fundamental trazar el camino y plan de acción que se debe seguir con las fincas para alcanzar el cumplimiento de la totalidad de los requerimientos avanzados.

Matriz de alcance y beneficios requerimientos básicos.

La siguiente matriz busca describir cada uno de los requisitos básicos, presentando el beneficio potencial que se llegará a obtener con su cumplimiento y describiendo el paso a paso de cómo lograr dicho cumplimiento.

Básicos	Matriz de beneficios y alcance requisitos Básicos		
	Requerimiento	Beneficio	¿Cómo alcanzarlo?
	Inventario general de árboles frutales	Permite un conocimiento verídico de la capacidad de producción de la finca	Se debe programar jornadas de inventario marcando los arboles y realizando conteo y clasificación (con el apoyo de Ing ambiental)
	Registro y control de la cosecha recogida por fruta	Permite llevar un histórico de la producción, generar pronósticos de demanda y oferta	Capacitando a los productores para armar sus propios sistemas de información creando el habito de registrar todos los datos de siembra y cosecha
	Registro y control de pérdidas por cosecha	Brinda datos estadísticos de cuanto producto se desperdicia que permiten calcular pérdidas monetarias y tomar acciones correctivas y preventivas controlando si disminuyen las cantidades de perdida	Capacitando a los productores en el registro de pérdidas, consignando el motivo que generó la pérdida del producto.
	Control contable de pérdidas y ganancias	Brinda la posibilidad de llevar la contabilidad PYG de la finca, para realizar un análisis de negocio y aumentar utilidades	Se requiere el apoyo de la facultad de contabilidad para capacitar y brindar herramientas contables a los productores que les permitan generar balances e informes
	Esquematización del proceso de producción	Permite Unificar los procesos de producción, hacerlos sostenibles a lo largo del tiempo y realizar cambios que permitan maximizar los recursos	Se deben realizar un análisis de los procesos de producción de cada finca y adaptarlos de forma que esté acorde con las buenas prácticas agrícolas y con las características de las fincas
	Homogenización de los procesos productivos	Permite obtener productos homogéneos, establecer un estándar de calidad que sea cumplido por todas las fincas	Tomando las fincas modelo (tipo B) se debe analizar el proceso productivo para cada fruta más efectivo y conveniente para adoptar en cada finca modelo
	Proveedores fijos	Permite llegar a acuerdos comerciales que resulten más beneficiosos tanto para productores como para	Identificar los proveedores de insumos, abonos, herramientas, materiales y demás que se requieran para el

	proveedores, crea relaciones comerciales solidas	proceso productivo, realizar acuerdos, para obtener descuentos.
Certificación de buenas Prácticas agrícolas ante el ICA	Le da un estatus de calidad a los productos fabricados por la finca, permite aumentar los niveles de calidad ofrecidos	Las fincas tipo B deben solicitar la certificación ante el ICA y cumplir los requerimientos con un acompañamiento de capacitación e implementación
Control de distribuidores	Permite reducir el alto poder que tienen los intermediarios en la cadena de distribución, precios más justos	Desarrollar un canal de distribución lo más directo posible al mercado meta que se asigne
Aéreas e instalaciones:		
Área de almacenamiento de herramientas	Permite una distribución lógica del área física de la finca	Con el plano de cada finca previamente diseñado y aprobado se debe establecer el sitio indicado teniendo en cuenta la planta física y el proceso productivo
Área de almacenamiento de insumos	Permite una distribución lógica del área física de la finca	Con el plano de cada finca previamente diseñado y aprobado se debe establecer el sitio indicado teniendo en cuenta la planta física y el proceso productivo
Botiquín de primeros auxilios	Fundamental para la atención inmediata de accidentes o riesgos propios del trabajo en la finca	Armar un botiquín de acuerdo a la cantidad de trabajadores y habitantes de la finca y los requerimientos legales
Área de dosificación y preparación de insumos	Permite una distribución lógica del área física de la finca	Con el plano de cada finca previamente diseñado y aprobado se debe establecer el sitio indicado teniendo en cuenta la planta física y el proceso productivo
Área de acopio de producto cosechado	Permite una distribución lógica del área física de la finca	Con el plano de cada finca previamente diseñado y aprobado se debe establecer el sitio indicado teniendo en cuenta la planta física y el proceso productivo
Área para consumo de alimentos y descanso de trabajadores	Brinda beneficios intangibles para el bienestar del capital humano de la finca	Mediante el plano se debe establecer el lugar propicio para el descanso y consumo de alimentos de trabajadores
Nombre o razón social del solicitante, documento de identidad, dirección, tel., fax y correo electrónico	Fundamentales para la solicitud de la certificación de buenas prácticas agrícolas ante el ICA y cualquier trámite legal necesario	Las fincas tipo B deben solicitar la certificación ante el ICA y cumplir los requerimientos con un acompañamiento de capacitación e implementación

Certificado de existencia y representación legal si se trata de persona jurídica, o matrícula mercantil si es persona natural	Fundamentales para la solicitud de la certificación de buenas prácticas agrícolas ente el ICA y cualquier trámite legal necesario	Las fincas tipo B deben solicitar la certificación ante el ICA y cumplir los requerimientos con un acompañamiento de capacitación e implementación
Nombre y ubicación del predio	Fundamentales para la solicitud de la certificación de buenas prácticas agrícolas ente el ICA y cualquier trámite legal necesario	Las fincas tipo B deben solicitar la certificación ante el ICA y cumplir los requerimientos con un acompañamiento de capacitación e implementación
Documento que acredite la propiedad o el uso del predio	Fundamentales para la solicitud de la certificación de buenas prácticas agrícolas ente el ICA y cualquier trámite legal necesario	Las fincas tipo B deben solicitar la certificación ante el ICA y cumplir los requerimientos con un acompañamiento de capacitación e implementación
Aéreas destinadas al cultivo de frutas y vegetales	Indispensable para pensar en iniciar una actividad agro empresarial	Estudio de suelos propicios para cultivo de frutas
Plano del predio y croquis de llegada	Permite conocer la distribución de la finca y ubicar de forma eficiente las áreas necesarias	Diseño del plano y la distribución de la finca con el apoyo de la facultad de Arquitectura.
Certificado del uso del suelo	Fundamentales para la solicitud de la certificación de buenas prácticas agrícolas ente el ICA y cualquier trámite legal necesario	Las fincas tipo B deben solicitar la certificación ante el ICA y cumplir los requerimientos con un acompañamiento de capacitación e implementación
Permiso de uso de aguas cuando se requiera	Fundamentales para la solicitud de la certificación de buenas prácticas agrícolas ente el ICA y cualquier trámite legal necesario	Las fincas tipo B deben solicitar la certificación ante el ICA y cumplir los requerimientos con un acompañamiento de capacitación e implementación
Informe sobre las condiciones del cultivo y el grado de cumplimiento de los requisitos establecidos en la presente resolución	Fundamentales para la solicitud de la certificación de buenas prácticas agrícolas ente el ICA y cualquier trámite legal necesario	Las fincas tipo B deben solicitar la certificación ante el ICA y cumplir los requerimientos con un acompañamiento de capacitación e implementación
Equipos, Utensilios y herramientas:		
Programa y registros de todas las actividades de mantenimiento, desinfección y calibración que se realicen	Permite mantener en buen estado las herramientas, reducir costos por daño de herramienta y recompra	Determinar la periodicidad necesaria del mantenimiento de la herramienta y brindar capacitación para consignar las actas de mantenimiento
Procedimientos e instructivos para su manejo	Disminuye el riesgo de daño o deterioro de herramienta por uso	Diseñar folletos de uso adecuado y preventivo para cada herramienta

		indebido	
--	--	----------	--

Matriz de alcance y beneficios requerimientos Avanzados.

La siguiente matriz busca describir cada uno de los requisitos avanzados, presentando el beneficio potencial que se llegará a obtener con su cumplimiento y describiendo el paso a paso de cómo lograr dicho cumplimiento.

AVANZADOS	Matriz de beneficios y alcance requisitos Básicos		
	Requerimiento	Beneficio	¿Cómo alcanzarlo?
	Personal:		
	Elementos de protección personal requeridos	Evita accidentes y protege el bienestar del personal de la finca, evita conflictos legales con los empleados	Determinar los elementos de protección y seguridad necesarios e invertir en la compra de los mismos
	Plan de capacitación permanente para el personal	Garantiza que la mano de obra sea de calidad y aporte en la correcta ejecución de las buenas prácticas agrícolas	Desarrollar un plan de capacitación en buenas prácticas agrícolas, manipulación y transporte de alimentos para el personal de la finca
	Por lo menos una persona debe estar capacitada en primeros auxilios y manejos de extintores	Garantiza la pronta atención ante un accidente	Capacitar en primeros auxilios a una persona del personal de la finca, hay cursos online que dicta el SENA
	Plan de manejo de emergencias o contingencias	Permite tener un plan de contingencia y saber qué hacer en emergencias y momentos de riesgo	Desarrollar e implementar el plan de contingencia que abarque los posibles riesgos en la finca, socializarlo y realizar un simulacro
	UEN		
	Tener un líder estratégico	Disminuye el riesgo en el proceso de toma de decisiones	Determinar el líder por cada finca y desarrollar o incentivar su pensamiento estratégico
	Deben ser unidades autónomas	Brinda independencia en las decisiones siempre en procura del bienestar común	Pese a estar trabajando en conjunto como fincas modelo, deben ser capaces de tomar sus propias decisiones y respetarlas en cada finca
	Llevar registros contables	Permite controlar gastos e ingresos de dinero	Se requiere el apoyo de la facultad de contabilidad para capacitar y brindar herramientas contables a los productores que les permitan generar balances e informes

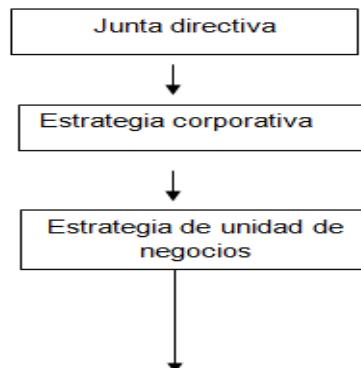
	Sistemas de información	Brinda la posibilidad de llevar un histórico estadístico, para realizar estudios de mercado, investigaciones, proyecciones y tomar decisiones	Brindar una herramienta práctica y fácil de usar en la que puedan consignar y registrar la información necesaria de sus cosechas y ventas
	Sistema de control de calidad	Garantiza que se cumpla con el estándar de calidad establecido	Desarrollar un sistema Homogéneo para todas las fincas que permita detectar errores en todas las etapas del proceso agrícola
	Registro y clasificación de clientes	Permite una segmentación del mercado y entender mejor las necesidades del cliente para satisfacerlas	Al ir consolidando clientes es necesario tomar datos y registrarlos para posteriormente realizar una clasificación detallada
	Unificar procesos de producción	Garantiza uniformidad en el producto final, la calidad y el valor agregado que se brinda	Tomando las fincas modelo (tipo B) se debe analizar el proceso productivo para cada fruta más efectivo y conveniente para adoptar en todas las fincas modelo
	Tener los mismos competidores	Permite unificar esfuerzos y tomar las mismas acciones correctivas frente a las acciones de la competencia	Establecer mercados objetivo iguales para el grupo de fincas modelo.
	Produzcan los mismos productos o similares	Crea un equilibrio comercial en la oferta, les permite satisfacer una demanda mayor y especializarse en productos determinados	Determinar los productos y tipos de fruta que se van a producir en las fincas, de acuerdo a la demanda y la aceptación de los mismos en el mercado
	Inteligencia de negocio	Brinda enfoque de negocio para obtener rentabilidad	Brindar capacitación, con la facultad de Ing. De mercados
	Manejo de marca para sus productos	Proporciona reconocimiento como producto, le da al cliente una referencia dentro de la oferta	Con base a las características y fortalezas de la región formar la identidad de marca de cada producto, para crear una marca región sólida que pueda ser reconocida en el mercado como un diferencial de calidad
	Capacitación en manejo comercial	Le permite a los productores manejar sus fincas como negocios	Capacitar con Ing. De mercados
	Conocimiento profundo del mercado	Otorga la posibilidad de innovar, darle valor agregado a los productos anticiparse a las necesidades de los clientes	Capacitar con Ing. De mercados

	Un mercado objetivo	Da una meta, un objetivo, un horizonte claro que se debe alcanzar	Definir con el acompañamiento de la facultad de Ing. De mercados
--	---------------------	---	--

Definición de la estructura de una UEN-Rural

Estructura teórica organizacional.

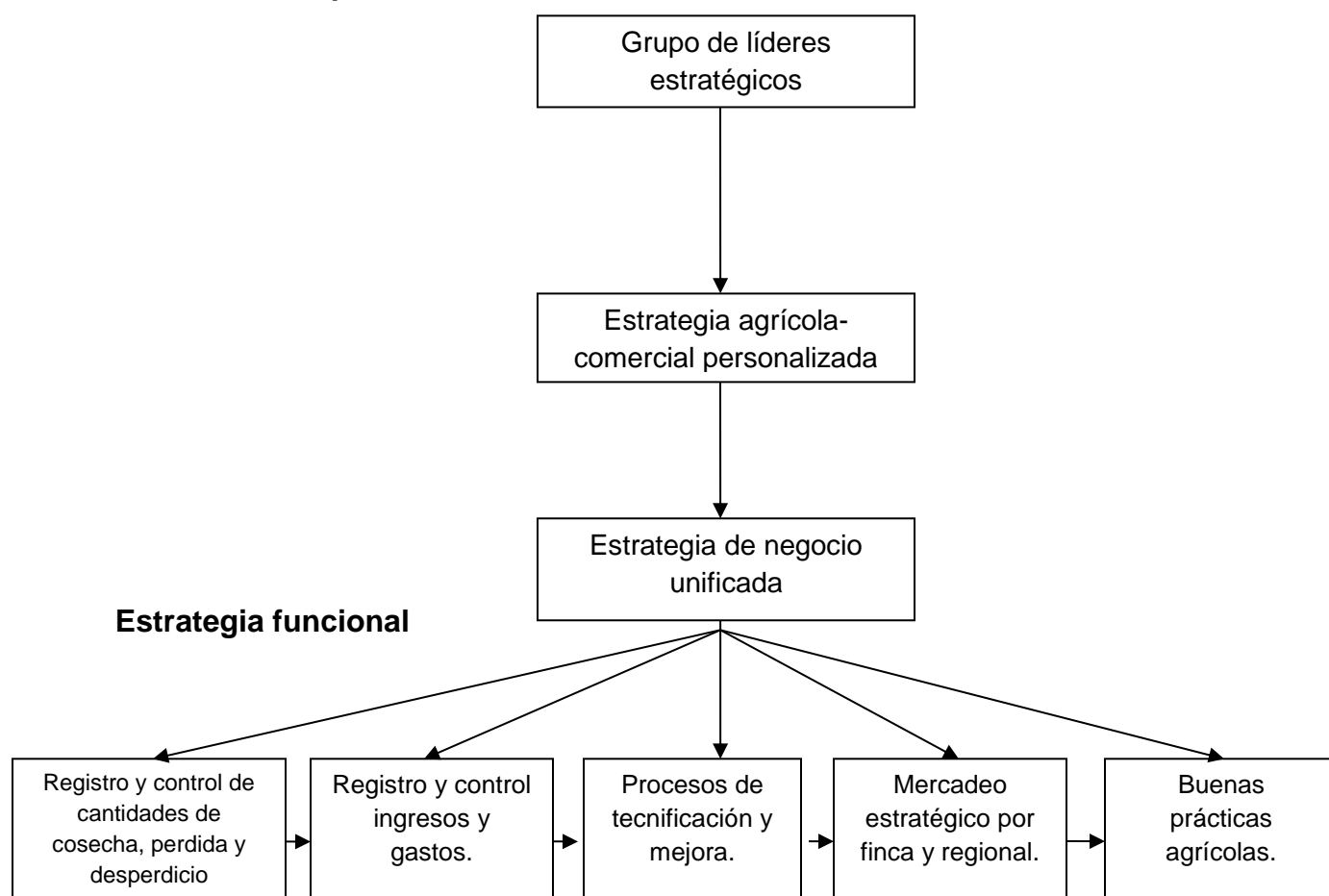
ESTRUCTURA PARA UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO (UEN)



ESTRATEGIA FUNCIONAL



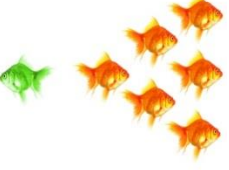









Sistema de información	Finanzas	Investigación y desarrollo	Marketing	Manufactura
------------------------	----------	----------------------------	-----------	-------------

Estructura adaptada UEN-Rural.



Matriz situación actual VS Beneficios de ser UEN-Rural.

La siguiente matriz presenta la descripción de cómo se encuentran aspectos fundamentales, características predominantes que debe tener una UEN-Rural, como se encuentran actualmente los campesinos productores y como se encontraran en un futuro una vez se implemente la propuesta y se acojan las recomendaciones otorgadas, describiendo los beneficios reales que se obtendrán.

Productor actual	Productor potencial
 <p>Registro y control: El productor actual no lleva ningún tipo de registro sin poder establecer la capacidad que tiene para producir, generando que no esté enterado de cuanta cosecha se está perdiendo</p>	 <p>Registro y control : Permite un conocimiento verídico de la capacidad de producción de las fincas y de esta manera pronosticar oferta y demanda</p>
 <p>Homogenización de los procesos productivos: El productor actual de cada finca lleva sus propia forma de obtener el producto generando que no haya un producto distintivo de la región debido a los aspectos físicos</p>	 <p>Homogenización de los procesos productivos: Permite obtener productos homogéneos, establecer un estándar de calidad que sea cumplido por todas las fincas</p>
 <p>Certificación: Actualmente no todos los productores se están certificando en especial los nativos ya que no ven en esta actividad algún beneficio</p>	 <p>Certificación: Le da un estatus de calidad a los productos ya que respalda la buena práctica para cultivarlos y manipularlos</p>
 <p>Productos similares: Gracias al clima de la región hay diversidad de frutas generando que en cada finca tenga cultivo de cierta fruta; aunque hay frutas predominantes como mandarina, mango y naranja.</p>	 <p>Productos similares: La idea de sembrar productos similares es lograr abastecer mercados pues se tendría un mínimo de producción que garantizaría un flujo de producción.</p>
 <p>Área de acopio de producto cosechado: Los productores actuales no cuentan con un centro de acopio para la recolección de la cosecha generando que el producto no esté en buenas condiciones además de acelerar los procesos de maduración.</p>	 <p>Área de acopio de producto cosechado: Al tener centro de acopio los productores se beneficiarían en que la producción contara con mejores condiciones ambientales para la duración de consumo además de protegerlo de plagas.</p>
 <p>Tener un líder estratégico: Actualmente los productores no cuentan con un líder que genere estrategias para sacar el máximo provecho de cada finca de acuerdo al potencial de esta misma.</p>	 <p>Tener un líder estratégico: La función del líder estratégico en una UEN es establecer estrategias que se adecuen al funcionamiento de cada finca de los productores de esta forma cumplir un objetivo como unidad empresarial.</p>



Un mercado objetivo: los productores la mayoría de veces no logran comercializar los productos debido a que el recogerlo sale más costoso de lo que lo logran vender por esta razón prefieren regalarlo o al distribuidor que lo compra no les paga lo adecuado.



Un mercado objetivo: El lograr un mercado objetivo es encontrar estabilidad en precio, crea un equilibrio comercial entre oferta y demanda teniendo claro un objetivo que se debe alcanzar.



Inteligencia de negocio: los productos de la región se destacan por sus características y calidad pero los productores no han sacado provecho a esto



Inteligencia de negocio: La idea de conformación de UEN no es solo para la distribución de productos de la región si no la forma de transformarlos y sacar el mayor provecho de este de esta forma tener distintas formas de negocio



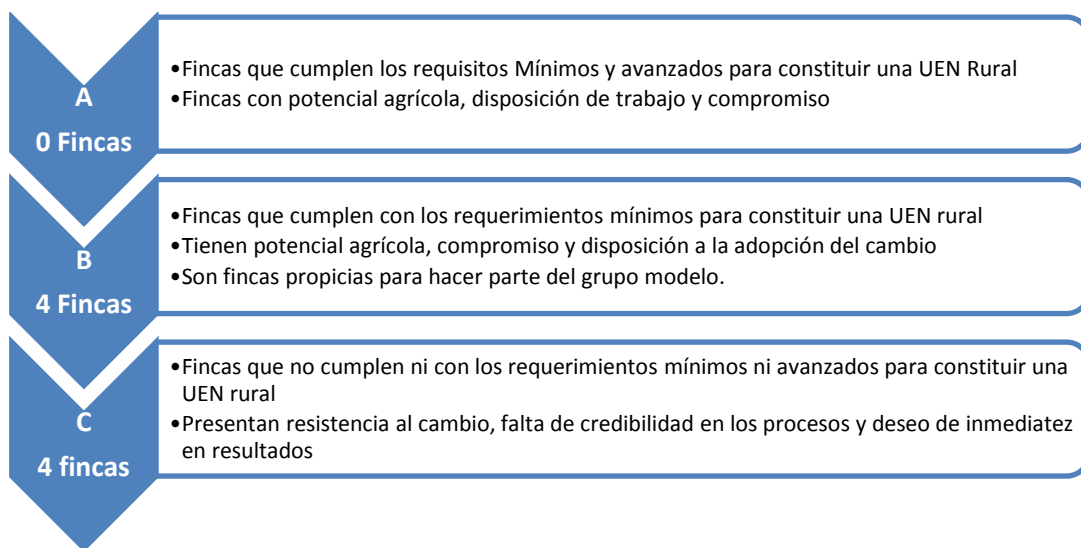
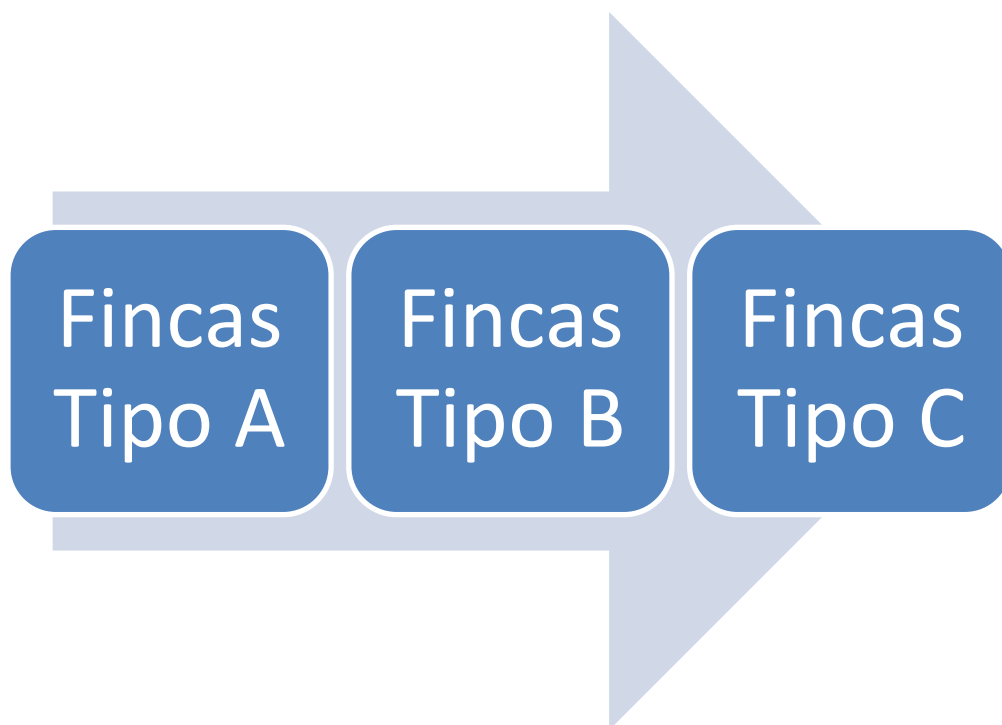
Nuevo negocio: los productores de la region no ven el pontencial de las fincas ya que solo la persiben como su lugar de vivienda.

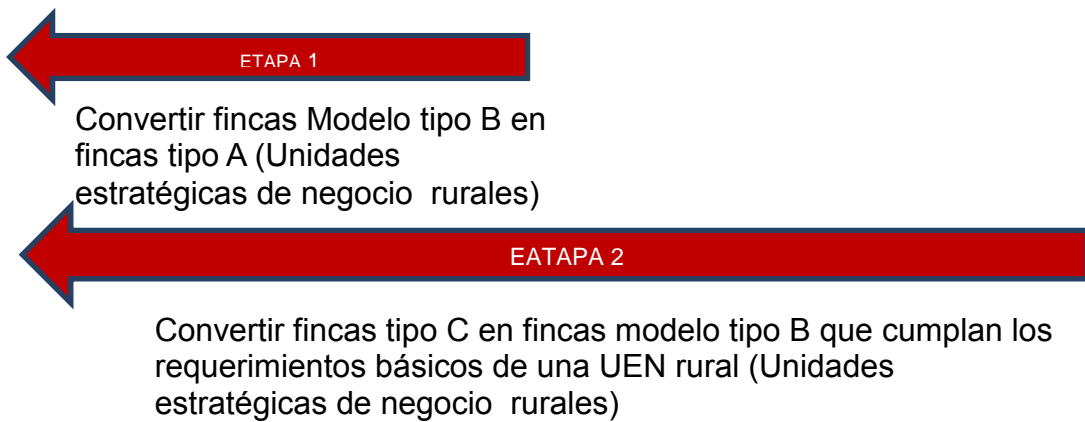


Nuevo negocio: El productor perteneciente de la UEN debe mirar su finca como una oportunidad de rentabilidad donde pueda mejorar su calidad de vida y se motive a cuidarla como una empresa

Clasificación Fincas de estudio.

De acuerdo a diversos atributos, características y variables como, potencial agrícola, tamaño de la finca, nivel de compromiso y aceptación del cambio, cantidad de requisitos tanto básicos como avanzados cumplidos, se realiza una clasificación de las fincas visitadas en 3 grupos distintos presentados a continuación:





Descripción del proceso de las etapas.

	Proceso	Paso a paso
Etapas	<p>Evaluación cumplimiento matriz de requerimientos Básicos y avanzados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Socialización y explicación de la matriz. 2. Explicación de la situación actual de la finca conforme a la matriz 3. Contabilizar cuantos requisitos básicos hacen falta por cumplir 4. Definir tiempos, tareas y parámetros para el cumplimiento 5. Especificar una fecha de revisión de progreso 6. Determinar una fecha límite para cumplir la totalidad de requisitos 7. Determinar sesiones de acompañamiento para resolver dudas y realizar asesorías.

	Conformación primer grupo de fincas modelo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar mediante las matrices de requisitos tanto básicos como avanzadas las fincas más adelantadas en el cumplimiento 2. Determinar las fincas de mayor potencial agrícola 3. Determinar los productores de mayor compromiso y disposición 4. Firmar un acuerdo de participación y compromiso dentro del grupo modelo con las fincas seleccionadas.
	Conformación de acuerdos prográmales y de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una reunión con cada líder de finca para determinar acuerdos prográmales 2. Definir tareas, labores y acciones correctivas personalizadas y de acuerdo a las necesidades de cada finca. 3. Concertar fechas de revisión de progreso consensuales 4. Consolidar fechas sorpresa de visita para evaluar trabajo de los productores 5. Determinar capacitaciones y talleres de acompañamiento
	Creación de cronograma de actividades y visitas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concertar una reunión con líderes estratégicos para acordar un cronograma común de tareas y visitas 2. Desarrollar de forma llamativa el cronograma y socializarlo 3. Desarrollar alertas y recordatorios generales que den previo aviso a cada reunión y tarea que se acerque en el cronograma
	Desarrollo de inventario agrícola detallado de cada finca (cuantos árboles frutales tienen y el informe detallado del estado de los mismos)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concertar las visitas de inventario con los líderes de finca y los colaboradores de ingeniería ambiental. 2. Realizar un recorrido completo de cada finca contabilizando y clasificando los árboles, marcando los que ya han sido registrados 3. Ir detallando el estado y las mejoras que necesita cada árbol. 4. Programar jornadas de adecuación de los árboles en las que se desarrollan los cambio y mejoras que se evidenciaron
	Solicitud de certificaciones de buenas prácticas agrícolas ante el ICA por parte de las fincas faltantes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la solicitud formal ante el ICA de la certificación de buenas prácticas agrícolas 2. Reunir la documentación determinada descrita en el marco jurídico 3. Realizar las tareas designadas 4. Estar preparado para las visitas de revisión del ICA 5. Asistir a los cursos, talleres y capacitaciones a las que sea solicitado.
	Seguimiento y acompañamiento al cumplimiento de requerimientos básicos mediante la explicación de la matriz de alcance de beneficios.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar y desarrollar indicadores de gestión que permitan evaluar el nivel de cumplimiento 2. Comparar el estado de la finca frente a la

		<p>primera revisión para determinar en cuantos requisitos se ha avanzado desde la última visita.</p> <p>3. Determinar un porcentaje de progreso para cada finca</p>
	Seguimiento y acompañamiento al cumplimiento de requerimientos avanzados.	<p>1. Consolidar y desarrollar indicadores de gestión que permitan evaluar el nivel de cumplimiento</p> <p>2. Comparar el estado de la finca frente a la primera revisión para determinar en cuantos requisitos se ha avanzado desde la última visita. Determinar un porcentaje de progreso para cada finca</p>
	Medición de indicadores de desarrollo y control del proceso	<p>1. Definir indicadores porcentuales para marcar el progreso de cada finca.</p> <p>2. Desarrollar mecanismos de evaluación</p>
	Análisis de resultados y presentación de los mismos buscando incentivar y motivar a las fincas que aún no conforman el grupo modelo.	<p>1. Definir los resultados más relevantes obtenidos en materia de cifras de rentabilidad, mejoramiento en calidad de productos, erradicación de plagas, técnicas de fortalecimiento de cultivos, acuerdos de comercialización y oportunidades de mercado abordadas</p> <p>2. Desarrollar una presentación creativa, llamativa que permita mostrar los resultados e incentivar con los mismos</p> <p>3. Recoger testimonios de los productores beneficiados y presentarlos en video</p> <p>4. Describir mediante una matriz el antes y después de cada productor al implementar la propuesta</p>
	Tomar fincas tipo C que no pertenecen al grupo de fincas modelo y consolidar tareas y acuerdos para el cumplimiento de los requerimientos básicos.	<p>1. Definir tareas de consecución de requisitos básicos</p> <p>2. Definir fechas límite</p> <p>3. Crear cronograma de visitas y evaluación de progreso</p> <p>4. Firmar acuerdos programales</p>
Etapa 2	Realizar explicación de matriz de alcance para que los productores entiendan la importancia de cada requerimiento, en que los beneficia y como pueden alcanzarlo	<p>1. Realizar una presentación interactiva y fácil de entender que describa cada requisito y su beneficio al cumplirlo.</p>
	Determinar fechas límite para cumplir los requerimientos y visitas de acompañamiento y control	<p>1. Crear cronograma</p> <p>2. Determinar fechas de evaluación y revisión</p> <p>3. Determinar fechas de capacitación y contenido de las mismas</p>
	Definir formas y fechas de presentación de resultados obtenidos con las fincas modelo a las fincas tipo C para motivarlas	<p>5. Definir los resultados más relevantes obtenidos en materia de cifras de rentabilidad, mejoramiento en calidad de productos, erradicación de plagas, técnicas de fortalecimiento de cultivos, acuerdos de comercialización y oportunidades de mercado abordadas</p> <p>6. Desarrollar una presentación creativa, llamativa que permita mostrar los resultados e incentivar con los mismos</p> <p>7. Recoger testimonios de los productores</p>

		beneficiados y presentarlos en video Describir mediante una matriz el antes y después de cada productor al implementar la propuesta
	Analizar las fincas con cumplimiento de requerimientos básicos, seleccionar las de mayor potencial y compromiso para la conformación de un segundo grupo modelo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar mediante las matrices de requisitos tanto básicos como avanzadas las fincas más adelantadas en el cumplimiento 2. Determinar las fincas de mayor potencial agrícola 3. Determinar los productores de mayor compromiso y disposición Firmar un acuerdo de participación y compromiso dentro del grupo modelo con las fincas seleccionadas.
	Culminar la preparación y transformación de las fincas Tipo C en Tipo B e iniciar con ellas la etapa 1.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar la estructura de UEN-Rural y el cumplimiento de requisitos y parámetros

CONCLUSIONES

- Se logra concluir que en mesitas del colegio región del Tequendama se evidencian dos perfiles diferentes de campesino productor, el campesino nativo de la región, y el campesino oriundo de otras regiones del país que ha adquirido una finca en la región en busca de tranquilidad y ambiente sano, dichos perfiles presentan características completamente diferentes, los campesinos nativos presentan mayor resistencia al cambio, a confiar y creer en proyectos ambientales debido a malas experiencias que han tenido, desean resultados inmediatos, y no tienen una menor disposición para acoger las recomendaciones y medidas que conlleven a vincularlos en un proceso de mejora y certificación agrícola. Por otra parte los campesinos oriundos de otras regiones tienen una mayor disposición de trabajo, una credibilidad y adaptación al cambio más evidente y un sentido de compromiso más fuerte que conlleva a que muestren más interés por mejorar la situación general de la región, trabajar en conjunto para erradicar las problemáticas y hacer parte del proyecto paso a paso sin la inmediatez de resultados.
- La región presenta condiciones de suelo y climatológicas propicias para el cultivo de cítricos y mango de alta calidad, sin embargo, dicha calidad se ve afectada por la falta de control de plagas, falta de conocimiento y tecnificación de los procesos productivos, por lo tanto se están desaprovechando condiciones competitivas favorables como región, se debe trabajar en la ejecución de procesos productivos que mejoren la calidad exterior especialmente del mango, pues el mango de la región tiene las mejores características internas pero es débil en su presentación y cascara motivo por el cual a veces es rechazado o se reduce considerablemente su precio.
- Mediante el diagnóstico de la región se logran determinar problemáticas puntuales que dificultan seriamente la generación de una agricultura eficiente y de calidad estas problemáticas son:
 1. Escases de mano de obra
 2. Falta de unión de los productores para trabajar en conjunto para la erradicación de plagas y la adopción de buenas prácticas agrícolas

3. Falta de conocimiento y capacitación de los campesinos productores
 4. Altos niveles de pérdida y desperdicio especialmente en cosechas abundantes tanto por falta de mano de obra como por falta de oportunidad de comercialización.
 5. Situación de mercado que favorece a los intermediarios
 6. Baja rentabilidad debido a los precios de compra bajo que imponen los intermediarios
- Se establece que es necesario el cumplimiento de requisitos tanto básicos como avanzados en la búsqueda de originar una estructura sólida de UEN-Rural, se concluye que la gran mayoría de las fincas no cumplen ni siquiera con la totalidad de los requisitos básicos, por lo tanto se presenta un gran campo de acción y trabajo en materia de cumplimiento de requisitos.
 - Se concluye que se debe trabajar en primera medida con la conformación de un grupo de fincas modelo en el cual debe haber presencia tanto de productores nativos como oriundos de otras regiones, el cual se convertirá en el grupo de fincas modelo con el que se iniciará el trabajo hasta llegar a convertir cada finca en una UEN-Rural, considerando las marcadas diferencias que hay entre los diferentes perfiles de productor y la falta de motivación y compromiso, es necesario trabajar primero con las fincas de mayor potencial y compromiso para obtener resultados que puedan ser utilizados como motivador al socializarlos.

RECOMENDACIONES

A los productores agrícolas se hacen las siguientes recomendaciones:

- Cumplir a cabalidad con los requerimientos solicitados por Aspromancol.
- Realizar inventarios periódicamente se todos los árboles frutales clasificándolos y describiendo el estado de los mismos.
- Llevar control total de cantidades, con el fin de controlar la producción interna de cada finca.
- Llevar a cabo procesos naturales de eliminación de plagas y abonos.
- Asistir a todos los talleres y capacitaciones técnicas que la Asociación ponga a su disposición.
- Trabajar en equipo, aceptando el rol de cada socio como Unidad Estratégica de Negocios – UEN-Rural.
- La fincas que se consideren Tipo A y comiencen a trabajar con el modelo de UEN deben realizar jornadas informativas en donde tengan un acercamiento a la comunidad sobre su experiencia y las ventajas de este proyecto, con el fin que las demás fincas cumplan los requisitos y hagan parte de esta Unidad.
- Tener disposición hacia los cambios; tal y como Charles Darwin lo exponía en su teoría de la evolución *“Adaptarse o morir”*. Todo cambio trae consecuencias, pero nunca se conocerán los resultados si no hay un riesgo. Y en este proyecto se tiene por ganar.

ANEXOS

Anexos fotográficos.

Anexo Fotográfico

Finca Elizabeth



Finca Imelda Torres



Finca José Fernando



Finca José Manuel Duarte



Finca Gustavo Herrera



AGRADECIMIENTOS.

Como primera medida queremos agradecer a Dios, la bendición de permitirnos evolucionar y crecer en nuestro desarrollo profesional al estudiar ingeniería de mercados.

Este trabajo no habría sido posible sin el acompañamiento, la asesoría el esfuerzo y la dedicación de nuestra directora de tesis *Celina Forero Almanza Ms. Mercadeo Agroindustrial*, quien realizó una labor destacable, aconsejándonos y confiando en nuestra capacidad y conocimientos.

De igual forma es importante para nosotros agradecer a la UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA en especial a la facultad de ingeniería de mercados, a su grupo de docentes quienes a lo largo de cinco años, nos han transmitido conocimiento, experiencias y enseñanzas que enriquecen nuestra vida personal y profesional, muchos de ellos se han convertido en apoyos muy importantes.

Por último pero no menos importante agradecer a nuestras familias, ellos son el motor y la principal razón de este nuevo objetivo cumplido, sin ellos no habría sido posible absolutamente nada en nuestras vidas.

Para ellos y todos los que han influido y seguirán influyendo de forma positiva nuestras vidas

Gracias Totales.

Hallazgos en la aplicación del instrumento de investigación mediante entrevistas personalizadas.

Verbatims

Entrevista 1

Entrevistado: Elizabeth

- ❖ *“Nosotros tenemos aquí mandarina, naranja, limones, mangos”*
- ❖ *“La finca tiene 3 fanegadas, más o menos dos fanegadas cosechadas”*
- ❖ *“De la región me gusta el clima, pero nos hacen falta muchas cosas, lo principal es que como que nos uniéramos a trabajar proyectos realmente para la comunidad, pero no hay la vocación ni se tiene digamos la conciencia de que esto podría ser un paraíso porque está muy cerca de Bogotá”*
- ❖ *“Miren por ejemplo Anapoima, pero lo que pasa es que la concepción de Anapoima es diferente porque ha llegado gente con visión”*
- ❖ *“Tener visión es tener el mundo amplio, ampliar el horizonte de uno eso le hace que uno invierta en su tierra, que si va a pasar una carretera todos vamos a apoyar como hacemos esa carretera, hay más concepto de comunidad y por aquí nos hace falta un poquito eso”*
- ❖ *“Los que salen adelante son los que saben unirse, los que saben hacer equipo, no trabajo para mí sino trabajo para todos”*
- ❖ *“Yo vivo en Bogotá, pero yo me quiero venir a vivir aquí del todo”*
- ❖ *“No estamos comercializando, si pensamos hacerlo, estamos trabajando en proyectos con el ICA”*
- ❖ *“Por aquí no vale la pena comercializar, regalamos la fruta a los empleados de las empresas y familiares, ya si nos sobra mucho ahí si lo vendemos”*
- ❖ *“Estamos en un curso donde nos enseñan a hacer abonos, fungicidas, cicatrizantes, para que las fincas tengan que comprar lo menos posible”*

Entrevista 2

Entrevistado: José Manuel Vargas

- ❖ *“Yo soy de mesitas, nativo de la región”*
- ❖ *“Me gusta la tranquilidad de uno, yo viví 49 años en Bogotá y me vine para acá me estuve un mes y cuando volví a Bogotá me aburrí, me vine a vivir aquí más bien”*
- ❖ *“Faltan tantas cosas, pero por aquí es muy bonito y es todo tranquilo”*
- ❖ *“Aquí se cultiva solo mandarina y mango y uno que otro naranja”*

- ❖ *“Pues nosotros casi no vendemos la fruta, vienen familiares y le regalamos la fruta”*
- ❖ *“Una vez íbamos a vender el mango pero eso por la cosecha del mango nos daban disque \$150.000”*
- ❖ *“Yo la verdad es que del campo no sé nada, yo no sé cultivar, lo único es que abro huecos y siembro yuca”*
- ❖ *“No tenemos sistema de riego, sacamos agua de la quebrada pero no ve que como no ha llovido se secó toda”*
- ❖ *“Aquí se sacan por ahí unas 40 o 50 canastillas”*
- ❖ *“Aquí se recoge todo porque como es poquito no se deja perder”*
- ❖ *“Hay como 20 o 30 palos de mango”*
- ❖ *“Hay como 5 o 6 naranjos y mandarina si hay arto como 40 palos”*
- ❖ *“Yo uso gallinaza de la que producen los pollos en el galpón para abonar los cultivos”*
- ❖ *“La fruta que se regala a los familiares es para el consumo de ellos”*

Entrevista 3

Entrevistado: Don José Fernando Gaona

- ❖ *“Lo que más me gusta de la región es la gente y el mango”*
- ❖ *“Se necesitan más proyectos para la vereda, mejorar las vías”*
- ❖ *“Hemos sembrado, mango, mandarina, aguacate, yuca”*
- ❖ *“Utilizamos abonos naturales, caseros, cascara de huevo molida, sembramos eucalipto con gallinaza y cascara de huevo y el eucalipto no se da en esta zona, pero con el abono se dio y ya están grandes”*
- ❖ *“Pagan muy barato la canastilla, pues se recoge por no dejar perder”*
- ❖ *“Hace falta buen asesoramiento en químicos de la zona, para saber que puede dañar las matas”*
- ❖ *“De vez en cuando toca contratar empleados, hace falta es asesoría para arreglar las matas”*
- ❖ *“Es preferible regalarle las canastillas a la familia que viene de Bogotá porque para que va a vender uno a los camioneros la canastilla si dan \$2.000 o \$3.000 y ellos si los venden en \$40.000 o \$50.000 la caja”*
- ❖ *“El único que aprovecha es el comerciante el del camión que el si lo lleva para Bogotá y allá si lo venden”*
- ❖ *“Pero todo lo compran escogido, que si esta pecoso ya más barato, todo lo quieren regalado”*
- ❖ *“Pero más que todo eso es para la familia porque es que verdad \$3.000 pesos usted jodiendose eso no”*
- ❖ *“Hay gente que por allá abajo un señor tumbó 300 árboles de mango y metió cacao, entonces él dice, todos los días la mata me da y es mejor”*

- ❖ *“Entonces ¿por qué? Se está acabando el mango, porque no hay apoyo, porque no hay quien lo levante que valga, que valga lo que es”*
- ❖ *“Todo el mundo está tumbando el mango, entonces poco a poco se está acabando, y esta zona hace unos 20 años y esto era lleno de mango y ahorita ya no”*
- ❖ *“Unirse es difícil, eso es difícil, si uno pone más que otro eso es para problemas, en cambio es mejor uno siempre estar uno solo”*
- ❖ *“Todavía no llevo control de lo cultivado, pero si lo voy a hacer”*
- ❖ *“Para uno arreglar unas matas para que le paguen \$3.000 o \$4.000 no justifica”*

Entrevista 4

Entrevistado: Isabelina Torres Fernández

- ❖ *“Me gusta su clima, la variedad de frutos que se dan como mango, mandarina, naranja, plátanos”*
- ❖ *“Le faltaría a la región mano de obra, porque la gente nativa los más jóvenes se van para Bogotá a trabajar”*
- ❖ *“No hay mano de obra acá, estamos casi que nosotros mismos tratando de hacerlo”*
- ❖ *“Estamos recibiendo un curso para aprender a manejar todos los frutales, la verdad hasta ahora estamos aprendiendo el proceso”*
- ❖ *“Estoy en miras de certificar esta finca”*
- ❖ *“No se subsiste de esto”*
- ❖ *“Estamos en el proceso de tecnificar los procesos, no sabíamos ni siquiera podar los árboles, ya sabemos hacerlo”*
- ❖ *“Si hay una cosecha grande de mandarina o mango, se pierde, porque la quieren a un precio regalado o no les gusta la calidad”*
- ❖ *“El año pasado se perdió un montón de cosecha de mandarina, porque era muy delgadita, por los climas”*
- ❖ *“No usamos abonos, solo lo que la tierra tenga, hasta ahora estamos aprendiendo, es lo que se quiere conocer los productos orgánicos y los químicos que se pueden usar”*
- ❖ *“Al certificarnos ya habría buena práctica agrícola, ya no habría la mosca, evitaríamos el contagio de todos esos animales, nos han enseñado a hacer trampas para coger esas plagas”*
- ❖ *“No se quiere que la cosecha se pierda, por ejemplo el mango, según los que lo llevan para el comercio no va a servir, porque es muy pequeño, porque es manchado, porque no se qué, porque tiene mosca, y que hacen lo botan a los caminos, a las quebradas y ahí viene más contagio de mosca para nosotros”*

- ❖ “Yo llego y tengo la cosecha y la negocio y el que la compra viene y la baja y la saca al comercio, porque yo no tengo tiempo ni nada”

Entrevista 5

Entrevistado: Gustavo Herrera

- ❖ *“En tiempo de abundancia eso se pierde, por la vaina de la maleza y del mal precio eso se pierde casi la mitad de la cosecha”*
- ❖ *“No uso fungicidas, todo natural”*
- ❖ *“En tiempo de cosecha se emplean por ahí unas 3 o 4 personas “*
- ❖ *“A mí me compra la fruta un hijo, él es quien lleva la fruta a comercializarla en Bogotá”*
- ❖ *“No llevo ningún registro de venta o perdida”*
- ❖ *“En una cosecha grande se pueden sacar unas 800 canastillas de mango y unas 1200 de Mandarina”*
- ❖ *“Certificar la finca es el proyecto que tenemos y toca hacerlo”*
- ❖ *“Estoy haciendo papeleo para ver si el Banco agrario me presta plata para arreglar la finca”*

Entrevista 6

Entrevistada: Doña Luisa

- ❖ *“Cuando hay mucho mango, mandan una tracto-mula del valle, que paga a \$2.000 la canastilla de mango maduro, pero eso no paga la recogida del mango porque el obrero vale \$35.000”*
- ❖ *“Los intermediarios solo compran el mango escogido y el resto no lo compran”*
- ❖ *“A mí me parece tan injusto que la alcaldía nos dé a la junta herramientas sin saber que necesitan, es mejor que las personas escojan lo que necesitan”*
- ❖ *“Acá no tenemos problemas de vagancia, hay una buena convivencia”*
- ❖ *“Yo me quiero certificar, eso toca mirar a ver que se hace y tenemos en mente traer un cuidandero que se comprometa a recoger la cosecha y mantenga la finca en general”*
- ❖ *“Asohofrucol nos va a dar la poda para 50 matos”*
- ❖ *“La gente no se ha querido concientizar que todo lo que compramos viene lleno de químicos”*
- ❖ *“Yo pierdo en una cosecha grande hasta un 70% por falta de mano de obra”*
- ❖ *“Los muchachos que ya terminaron bachillerato se van para la ciudad a buscar trabajo, porque nadie se quiere quedar en el campo, ¿Por qué? Por falta de garantías, porque si ellos se quedaran y vieran una cosecha de*

mango, hombre llegó la cosecha de mango ayudémosle a mi papá porque esto nos va a dar para poder ahorrar lo de dos o tres meses de sustento, mentiras que no, porque llegó la cosecha de mango y si una canastilla que vale \$20.000 la pagan a \$2.000 que no se justifica la mano de obra, no se justifica la recogida, ¿Qué incentivo tiene un muchacho para quedarse?, ninguno”

- ❖ *“Vivir de esto nadie vive”*
- ❖ *“No podemos negociar directamente con las tiendas, porque no tenemos una cosecha permanente”*
- ❖ *“Qué ganamos nosotros con recoger, tener nuestra finca limpia para evitar la proliferación si el vecino no hace nada”*
- ❖ *“No hay colaboración, especialmente de los nativos”*
- ❖

Entrevista 7

Entrevistada: Graciela Giraldo de Ovalle.

- ❖ *“Vinimos con mi esposo a pasar la vejez aquí en Mesitas”*
- ❖ *“Empleamos una persona que arregla las matas, las poda y las arregla prácticamente”*
- ❖ *“Si yo veo que el mango ya se está madurando se lo regalo a los vecinos, los que no tienen, o vienen mis hijos y se lo llevan, o si no guardo la pulpa”*
- ❖ *“No dejo perder nada, lo regalo, o saco pulpa o para el consumo”*
- ❖ *“Si claro si vendemos, por ejemplo hay personas que compran la cosecha de mango y pues por no dejarlo perder”*
- ❖ *“Lo máximo que hemos vendido una canastilla ha sido en \$20.000 y lo mínimo en \$5.000”*
- ❖ *“No llevamos un control ni registros por lo que es poquito”*
- ❖ *“Yo hago una preparación con gallinaza con lo que producen las lombrices, hago todo ese revuelto y se los aplico a los arbolitos cada año, igualmente se arreglan y se podan cada año”*
- ❖ *“No somos productores, no estamos asociados en nada”*
- ❖ *“Hace un año que estamos así reunidos así no sea por asociarnos pero si para tener una integración, por tener amigos, por contarse uno cosas, una persona que si tiene arto pues si nos comenta nos cuenta, entonces es muy bonito, tener esas reuniones porque uno se integra, conoce gente y tiene un rato de distracción”*
- ❖ *“Hemos aprendido a hacer huertas caseras”*
- ❖ *“Tengo unos vecinos que ya son muy viejitos, entonces los palos están llenos de bejucos, de maleza, a veces también es por falta de recursos para pagar una persona que mantenga la finca”*

Entrevista 8

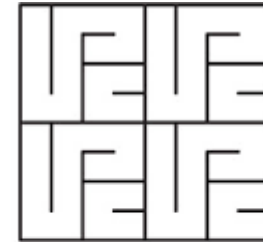
Entrevistada: Imelda Torres.

- ❖ *“Lo más rico de acá, en este momento es el entorno social, tenemos un grupo muy afín muy allegado, con gustos muy parecidos, porque lo estamos formando gente que venimos de Bogotá, gente mayor, gente pensionada y que nos gusta el campo”*
- ❖ *“Aquí encontramos la paz, el sosiego, esa tranquilidad, ese quehacer diario sin afán”*
- ❖ *“Definitivamente en el campo, si uno no tiene plata, no hace nada”*
- ❖ ***“Yo le cambiaría a la región, y quiero más que cualquier otra cosa dar ejemplo para que la gente cambie, para que aprendamos a quererlo y a valorarlo”***
- ❖ *“El nativo, uno siente y ve que ellos no lo valoran, y queremos que ellos aprendan a valorarlo tanto como nosotros lo valoramos”*
- ❖ *“Me gustaría mucho poder ayudar al cambio social, al cambio de la gente, para poder cambiar las fincas y poder hacerlas más productivas”*
- ❖ *“Es una región muy privilegiada, única donde se produce el mejor mango de Colombia”*
- ❖ *“Ya entre a tecnificarme, yo me considero pionera en esto”*
- ❖ *“Somos dos personas que ya logramos la certificación”*
- ❖ *“Es una certificación supremamente básica, pero es un primer paso”*
- ❖ *“Yo podría decir que aquí se está dañando un 30% de la cosecha”*
- ❖ *“Si el mango no está en ciertas condiciones no se lo llevan”*
- ❖ *“Yo recibí insumos gratis”*
- ❖ *“Aquí no se consigue quien trabaje, no hay mano de obra, es escasa”*
- ❖ *“Todos los intermediarios se ponen de acuerdo para pagar lo mismo, barato”*
- ❖ *“Vienen con unas canastillas muy cochinas, si no alcanzan las canastillas el producto se deja ahí en el piso”*
- ❖ *“No hay una regla de higiene”*
- ❖ *“Yo si comercializo Mango Tommy directamente a Bogotá, y se vende a muy buen precio”*
- ❖ *“Nuestro mango es de excelente calidad interior, pero en el exterior sale manchado, feo”*
- ❖ *“Las tiendas y almacenes de cadena no pueden comprarnos fruta porque no tenemos certificación”*

Presentado por:

- ***Laura Villalba***
- ***Rubén Carreño***
- ***Juan Pablo Sánchez***
- ***Manuel Garzón***

Presentado a:



**Universidad
Piloto de Colombia**
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN



1. Conceptualización de la investigación.

- ❖ Objetivos generales
- ❖ Objetivos específicos
- ❖ Metodología

2. Exploración general.

General

- ☐ Proponer un modelo de unidad estratégica de negocio rural en el sector agroindustrial de mango y cítricos en el municipio de Mesitas del Colegio – Región del Tequendama.

Específicos



- ☐ Identificar las características y los recursos propios de los productores de mango y cítricos de Mesitas del Colegio – Región del Tequendama.
- ☐ Desarrollar un diagnóstico que presente el contexto actual de la región, sus productores y fincas, contemplando los ámbitos económico, social y cultural.
- ☐ Determinar los requisitos y características que debe tener una Unidad estratégica de negocios rural que garantice la producción y comercialización agrícola eficiente.
- ☐ Establecer las acciones correctivas y estrategias a abordar para convertir a las fincas productoras en unidades estratégicas rurales modelo.

\\ Técnica	Entrevista a profundidad
\\ Características de la técnica de recolección de datos / Captación	Se realizo la entrevista a personas referidas mediante las visitas a Mesitas región del Tequendama
\\ Características de los entrevistados	Nativos de la región No nativos de la región
\\ Mercado	Municipio de Mesitas
\\ Grupo/Población objetivo	Productores de cítricos
\\ Características del instrumento	Guía 100% preguntas abiertas

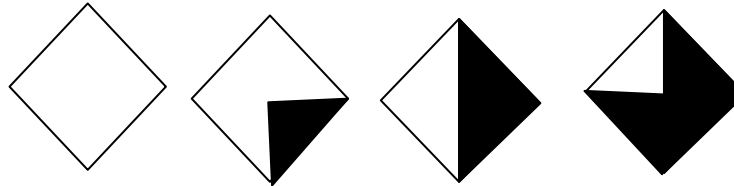
Numero de Entrevistas

8

Con el fin de establecer los **elementos más relevantes o con mayor mención**, se manejarán las siguientes convenciones; para facilitar la lectura de los resultados y poder identificar las diferentes tendencias:

Menor Relevancia

Mayor Relevancia





1. Conceptualización de la investigación.

2. Exploración general.

La principal razón que dan los habitantes de mesitas para vivir en esta región es el clima pues es ideal no solo para la siembra de algunos productos si no también como factor de tranquilidad generando en las personas un mejor ambiente a diferencia de las personas de la ciudad; por lo contrario las desventajas que encuentran es la falta de proyectos para ayudar a la comunidad y así valorar las riquezas que tiene la región



“Me gusta su clima, la variedad de frutos que se dan como mango, mandarina, naranja, plátanos”

El clima Los frutos
Tranquilidad La gente
El mango El campo

“Aquí encontramos la paz, el sosiego, esa tranquilidad, ese quehacer diario sin afán”



“proyectos realmente para la comunidad, pero no hay la vocación”

Mas proyectos

Valorar

Unión

Mano de obra

“Yo le cambiaría a la región, y quiero más que cualquier otra cosa dar ejemplo para que la gente cambie, para que aprendamos a quererlo y a valorarlo”

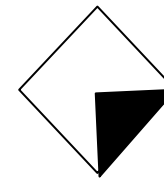
Certificación de fincas

Aunque los productores manifiestan sus intenciones de certificar sus fincas son muy pocos lo que lo han podido hacer; esta certificación esta muy ligada a la experiencia de otras personas ver los beneficios que esto puede traer en otros y los que están certificado empezaron por lo mas básico

“Es una certificación supremamente básica, pero es un primer paso”

“Yo me quiero certificar, eso toca mirar a ver que se hace y tenemos en mente traer un cuidandero que se comprometa a recoger la cosecha y mantenga la finca en general”

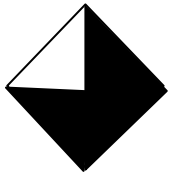
“Estamos en el proceso de tecnificar los procesos, no sabíamos ni siquiera podar los árboles, ya sabemos hacerlo”



Beneficios de certificación

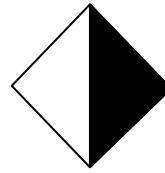
El beneficio primordial que ven mientras certifican la finca es aprender al controla el mosco de la fruta que es la causa para que la cosecha no este en buen estado.

Erradicar el mosco de la fruta



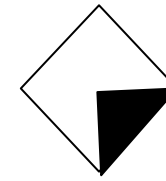
“No dejar que la proliferación del mosco de la fruta”

Creación de abonos



“hasta ahora estamos aprendiendo, es lo que se quiere conocer los productos orgánicos y los químicos que se pueden usar”

Tecnificar Procesos



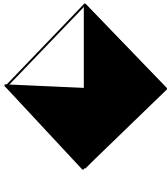
“Estamos en el proceso de tecnificar los procesos, no sabíamos ni siquiera podar los árboles, ya sabemos hacerlo”

Inhibidores de certificación



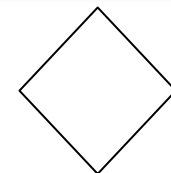
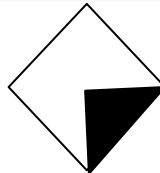
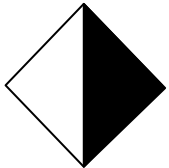
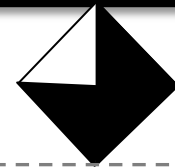
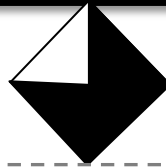
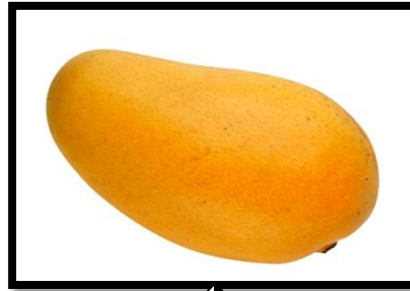
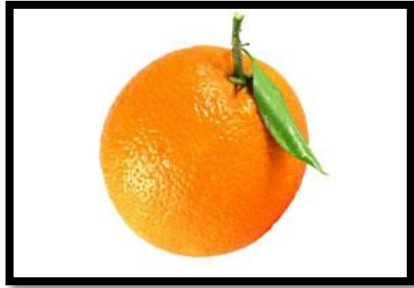
Los productores que no son nativos de la región sienten que el productor nativo le falta mas compromiso para el desarrollo empezando que son los que mas se niegan a la certificación de las fincas generando que no se lleve el manejo adecuado de la fruta por lo cual indican que en estas fincas hay mas probabilidad de la la proliferación del mosco de la fruta

“Qué ganamos nosotros con recoger, tener nuestra finca limpia para evitar la proliferación si el vecino no hace nada”



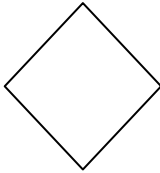
“El nativo, uno siente y ve que ellos no lo valoran, y queremos que ellos aprendan a valorarlo tanto como nosotros lo valoramos”

Cosecha en la región



Comercialización

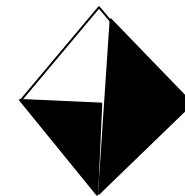
Una de las razones por la cual los productores no comercializan su producto son por los bajos precios que les ofrecen por la fruta prefiriendo regalarla a conocidos o familiares pues la mano de obra para recoger la fruta sale mas cara.



“A mí me compra la fruta un hijo, él es quien lleva la fruta a comercializarla en Bogotá”

“No podemos negociar directamente con las tiendas, porque no tenemos una cosecha permanente”

“Todos los intermediarios se ponen de acuerdo para pagar lo mismo, barato”

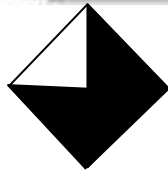


“Cuando hay mucho mango, mandan una tracto-mula del valle, que paga a \$2.000 la canastilla de mango maduro, pero eso no paga la recogida del mango porque el obrero vale \$35.000”

“Por aquí no vale la pena comercializar, regalamos la fruta a los empleados de las empresas y familiares”

Mano de obra

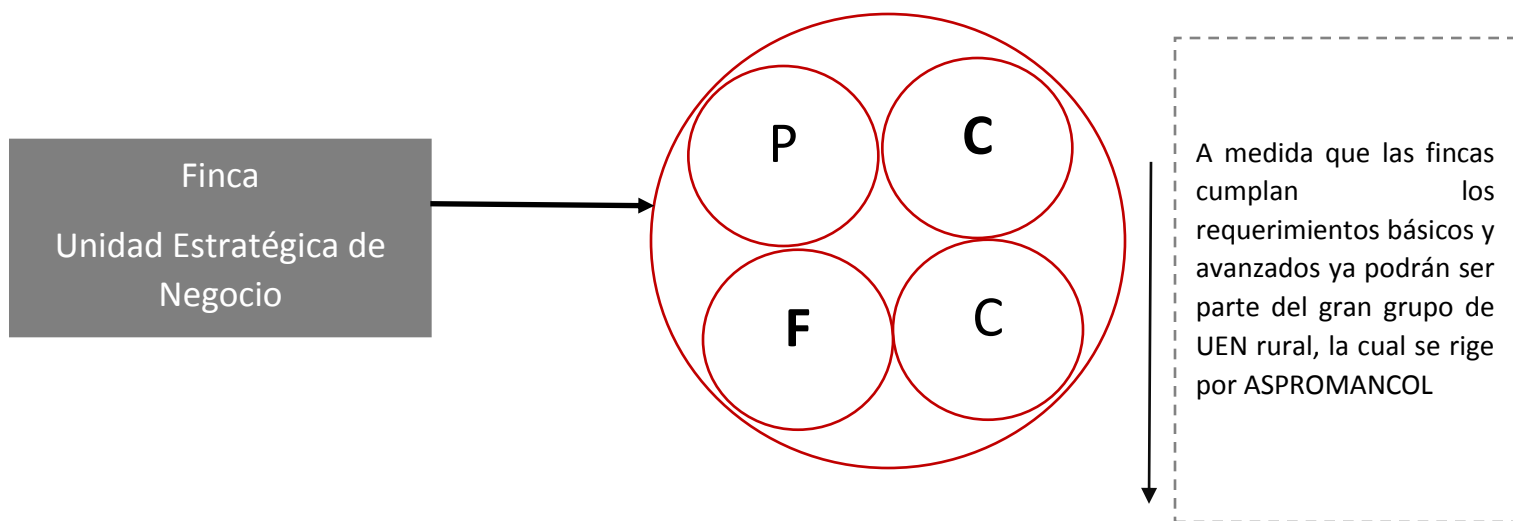
Los productores están desacuerdo a que la mano de obra es costosa debido a que en la región se encuentra escasa pues se refieren a que la población joven esta emigrando a la capital en busca de nuevas oportunidades.



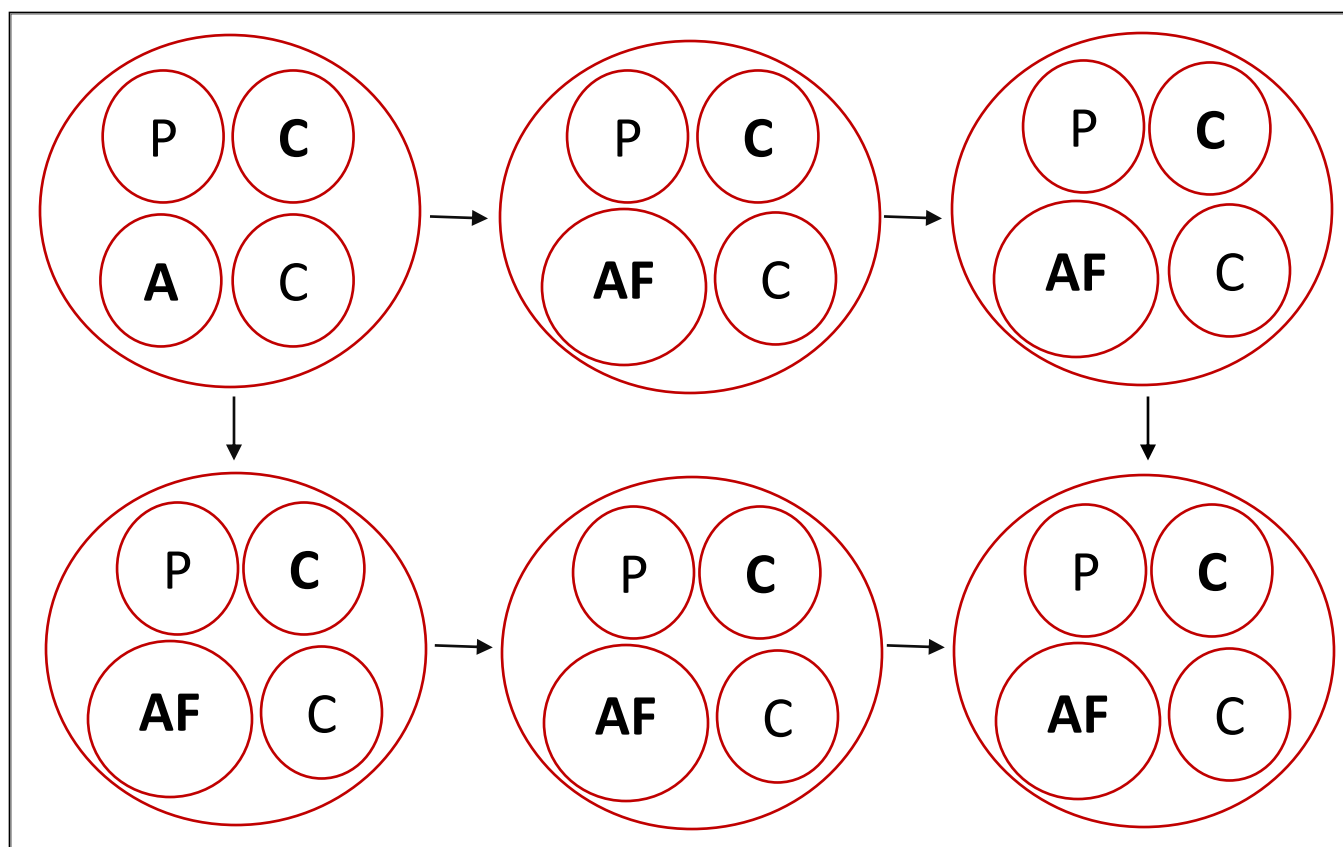
“Aquí no se consigue quien trabaje, no hay mano de obra, es escasa”

“Le faltaría a la región mano de obra, porque la gente nativa los más jóvenes se van para Bogotá a trabajar”

“Los muchachos que ya terminaron bachillerato se van para la ciudad a buscar trabajo, porque nadie se quiere quedar en el campo, ¿Por qué? Por falta de garantías, porque si ellos se quedaran y vieran una cosecha de mango, hombre llegó la cosecha de mango ayudémosle a mi papá porque esto nos va a dar para poder ahorrar lo de dos o tres meses de sustento”



Aspromancol Gran Unidad Estratégica de Negocios



Las fincas deben cumplir con los requerimientos establecidos previamente para poder llegar a los 4 pilares principales que establecen la estructura administrativa y organizacional que permitirán operacionalizar como una UEN RURAL, los cuales son los siguientes:

P: Producción

C: Comunicación

C: Comercialización

AF: Administración financiero

Estos pilares deberán ser llevados a cabo por los productores de cada finca, asignando los roles a cada uno de los componentes de la familia que hacen parte de esta Unidad de Negocio.

La UEN Rural de cada Unidad de Negocio estará conformada de acuerdo al tipo de producto y cantidad que produzcan (mango, mandarina, limón y naranja y derivados, a partir de las condiciones de cada negocio se establece el plan de estrategias a llevar a cabo bajo el enfoque de Unidad de Negocio.

Estrategias para evitar la deserción de las personas del Campo

- Teniendo en cuenta el potencial agrícola que tiene la región de Mesitas del Colegio, es viable buscar convenios con entidades gubernamentales (Sena) que brinden la posibilidad de estudiar y obtener títulos técnicos y de tecnólogos en carreras de agricultura y con un amplio componente de negocios.
- Establecer mejoras en el sistema educativo primaria y secundaria, teniendo un énfasis siempre en la agroindustria y el desarrollo de nuevas prácticas agrícolas.
- Al tener la Unidad Estratégica de Negocios Aspromancol establecida se necesitará personal en campos no solo agrícolas, sino también administrativos.
- Vincular emocionalmente a los niños de la región con todo el tema agrícola mostrándolo no como una oportunidad momentánea sino como una gran oportunidad de negocio empresarial propio, para que a medida que vayan creciendo, crezca el sentido de pertenencia por la región. Esto se podrá lograr a partir de asignación de roles y responsabilidades sobre las unidades estratégicas de negocios rural, de cada una de las familias campesinas que hagan parte del proyecto.

PROPUESTA DE UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO - UEN RURALES EN EL SECTOR AGRÍCOLA DE MANGO Y CÍTRICOS EN EL MUNICIPIO DE MESITAS

Presentado por:

LAURA MARCELA VILLALBA GÓMEZ
RUBÉN DARÍO CARREÑO JIMÉNEZ
MANUEL ALEJANDRO GARZÓN RODRÍGUEZ
JUAN PABLO SÁNCHEZ BUSTOS

Presentado a:



**Universidad
Piloto de Colombia**
UN ESPACIO PARA LA EVOLUCIÓN

“Si no se cree en el producto, o no se es consistente y regular en la manera como se promociona, las posibilidades de éxito se reducen. La primera función del plan de marketing es asegurar que se cuenta con los recursos y los elementos para ejecutarlo de manera que el producto trabaje”.

Jay Conrad Levinson



1. Conceptualización de la investigación.

- ❖ Introducción
- ❖ Objetivos generales y Objetivos específicos
- ❖ Marco metodológico
- ❖ Proceso de investigación
- ❖ Instrumento de levantamiento de información

2. Contexto

3. Investigación

4. Propuesta

5. Estrategias a considerar

El trabajo que conocerá a continuación, se ha realizado con el propósito de investigar por medio de un trabajo de campo, el funcionamiento de los procesos agrícolas para el cultivo de cítricos.

La idea surge a partir de la necesidad de brindar soluciones viables a los productores cuya fruta es desperdiciada, debido a que no cuentan con un proceso justo de venta ni distribución de la misma.



Objetivo General

Proponer un modelo de unidad estratégica de negocio – UEN rural en el sector agrícola de mango y cítricos en el municipio de Mesitas del Colegio – Región del Tequendama.

Objetivos Específicos

- Identificar las características y los recursos propios de los productores de mango y cítricos de Mesitas del Colegio – Región del Tequendama.
- Desarrollar un diagnóstico que presente el contexto actual de la región, sus productores y fincas, contemplando los ámbitos económico, social y cultural.
- Determinar los requisitos y características que debe tener una Unidad Estratégica de Negocios rural que garantice la producción y comercialización agrícola eficiente.
- Establecer las acciones correctivas y estrategias a abordar, para convertir a las fincas productoras en modelos de Unidades Estratégicas rurales.



Tipo de investigación:

- Exploratoria
- Descriptiva

Metodología:

La investigación se desarrollará a partir de una acción participativa de carácter social, debido a que el objetivo es lograr un acercamiento a la vida y trabajo del cultivador, con el fin de mejorar sus condiciones.

Se espera el levantamiento de información relevante, la cual, permita concluir métodos generales.

Población Objeto de estudio:

Campeños productores hombres y mujeres propietarios de finca que cultiven mango y cítricos en Mesitas del Colegio - región del Tequendama de los niveles socioeconómicos 2, 3, 4, 5, 6.

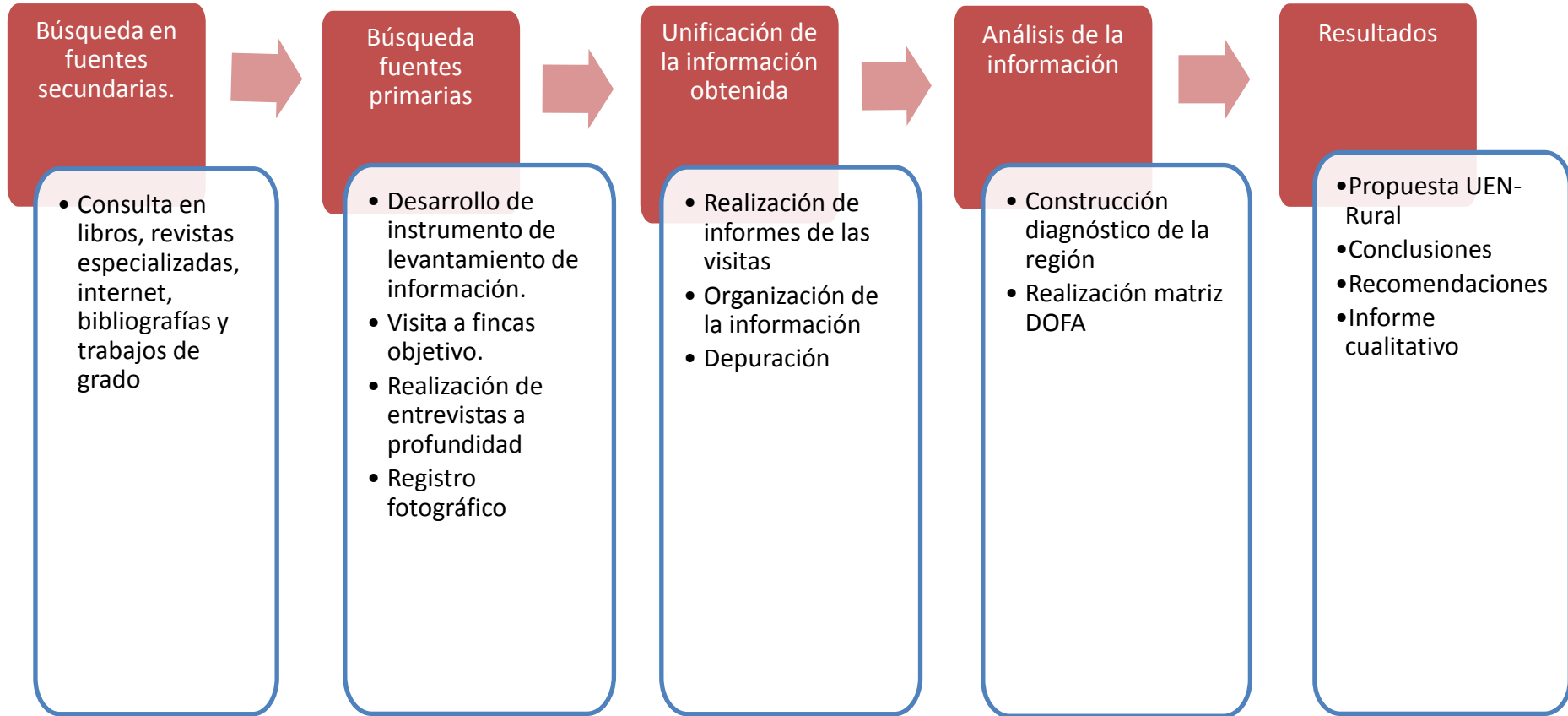
Tamaño de la muestra:

50 fincas productoras de mango y cítricos de Mesitas del Colegio - región del Tequendama, 8 fincas visitadas y evaluadas, 42 fincas encuestadas por Aspromancol.

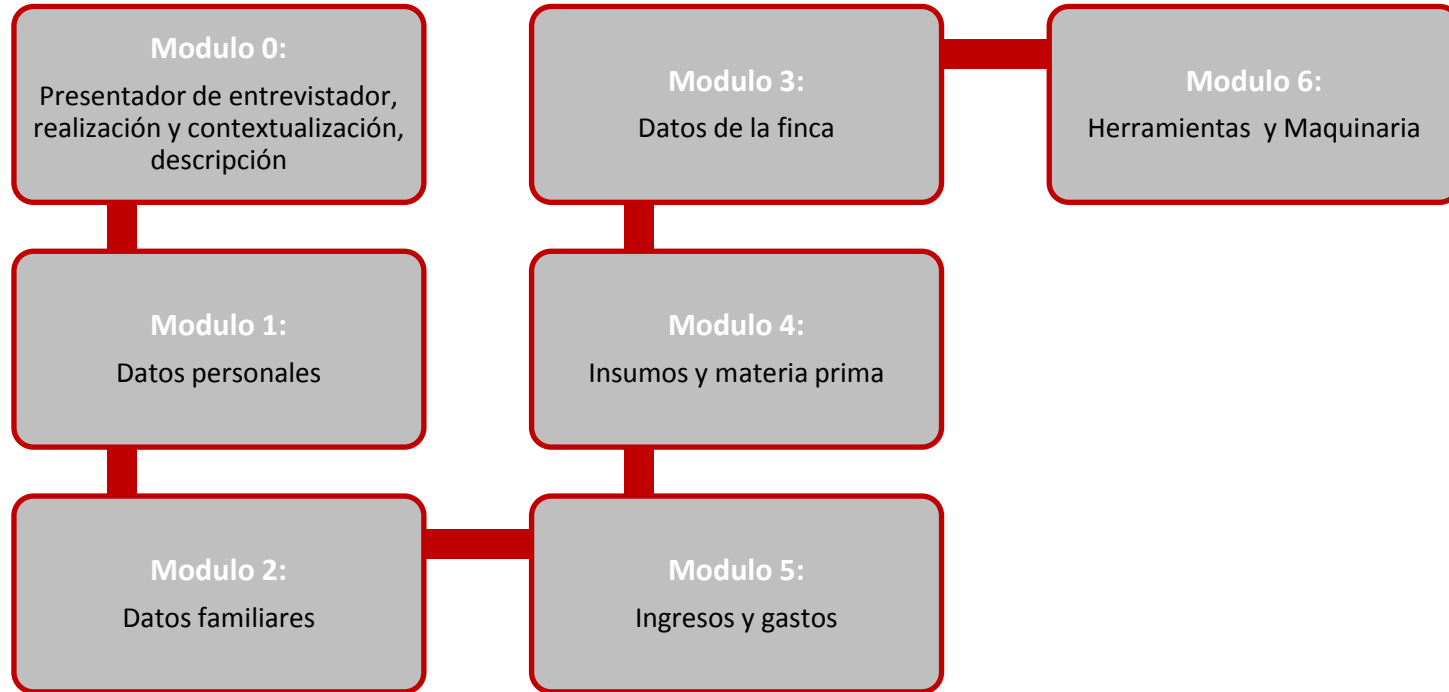


Conceptualización de la investigación

Proceso de investigación



Para la obtención de datos y recolección de los mismos, se emplea la siguiente herramienta que busca obtener datos estadísticos puntuales que encaminen la investigación hacia la conclusión de los objetivos planteados.





1. Conceptualización de la investigación.

2. Contexto

- ❖ Marco contextual
- ❖ Planteamiento del problema
- ❖ UEN

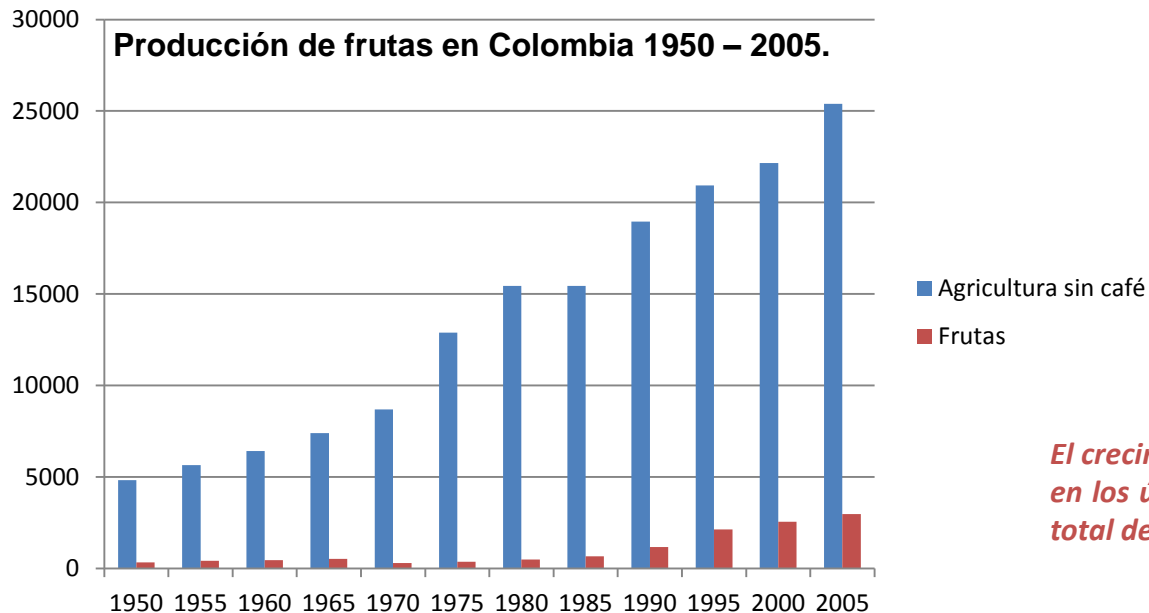
3. Investigación

4. Propuesta

5. Estrategias a considerar

“Colombia es uno de los países con la mayor oferta de suelo y clima del mundo para el cultivo de frutas tropicales durante todo el año desde el nivel del mar hasta los 2.800 metros de altitud”.

Plan frutícola nacional

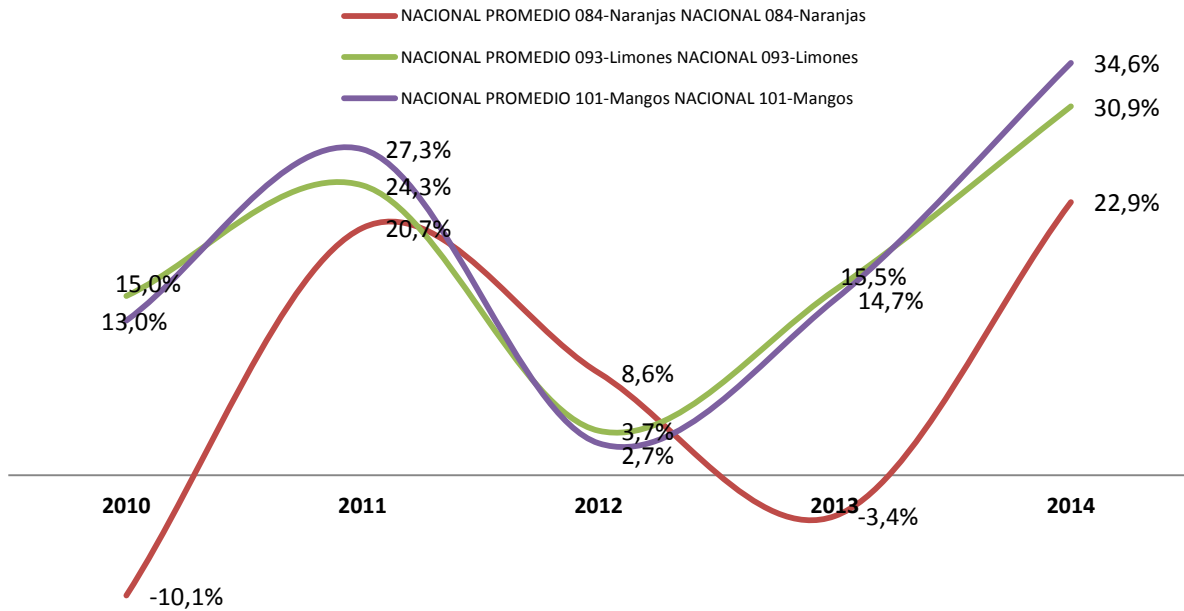


Fuente: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y DNP.



El crecimiento de la producción nacional de frutas fresca en los últimos años en promedio es tan solo el 12 % del total de la producción agrícola del país.

Crecimiento anual de Cítricos Nacional Promedio



Datos tomados de RaddarCKG



La tierra potencialmente agrícola de Colombia corresponde al 12.7% del territorio Nacional o sea 14.497.517 millones de hectáreas. Sin embargo, solamente se está usando el 4.66% que equivale a 5.317.826 millones de hectáreas

¿Por qué convertir fincas productoras de mango y cítricos de Mesitas del Colegio – Región del Tequendama en grupos ejemplo de UEN- Rurales y cómo hacerlo?



Unidad Estratégica de Negocios

- El término UEN se refiere a una subsidiaria división o unidad de una organización que comercializa un conjunto de productos relacionados y para la cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas con un grupo claramente definido de clientes.
- también se dice que la estrategia de cada unidad es autónoma, si bien no independiente de la demás unidades estratégicas, puesto que se integran en la estrategia de la empresa.

Tomado de "Marketing", autor Kerin Hartley Rudelius



Características de la UEN:

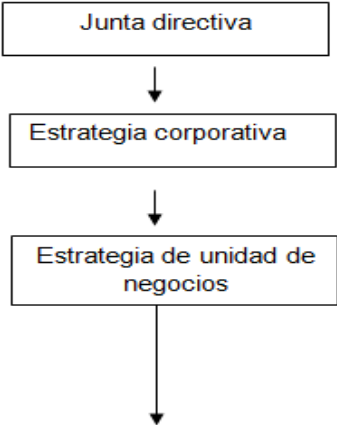
- Es un solo negocio o un grupo de negocios relacionados cuya planificación puede realizarse por separado del resto de la empresa.
- Tiene su propio conjunto de competidores.
- Tiene un gerente responsable de la planificación estratégica y los resultados así como del control de casi todos los factores que los influye.

Tomado "Dirección de Marketing" décimo cuarta edición, autor Philip Kotler,



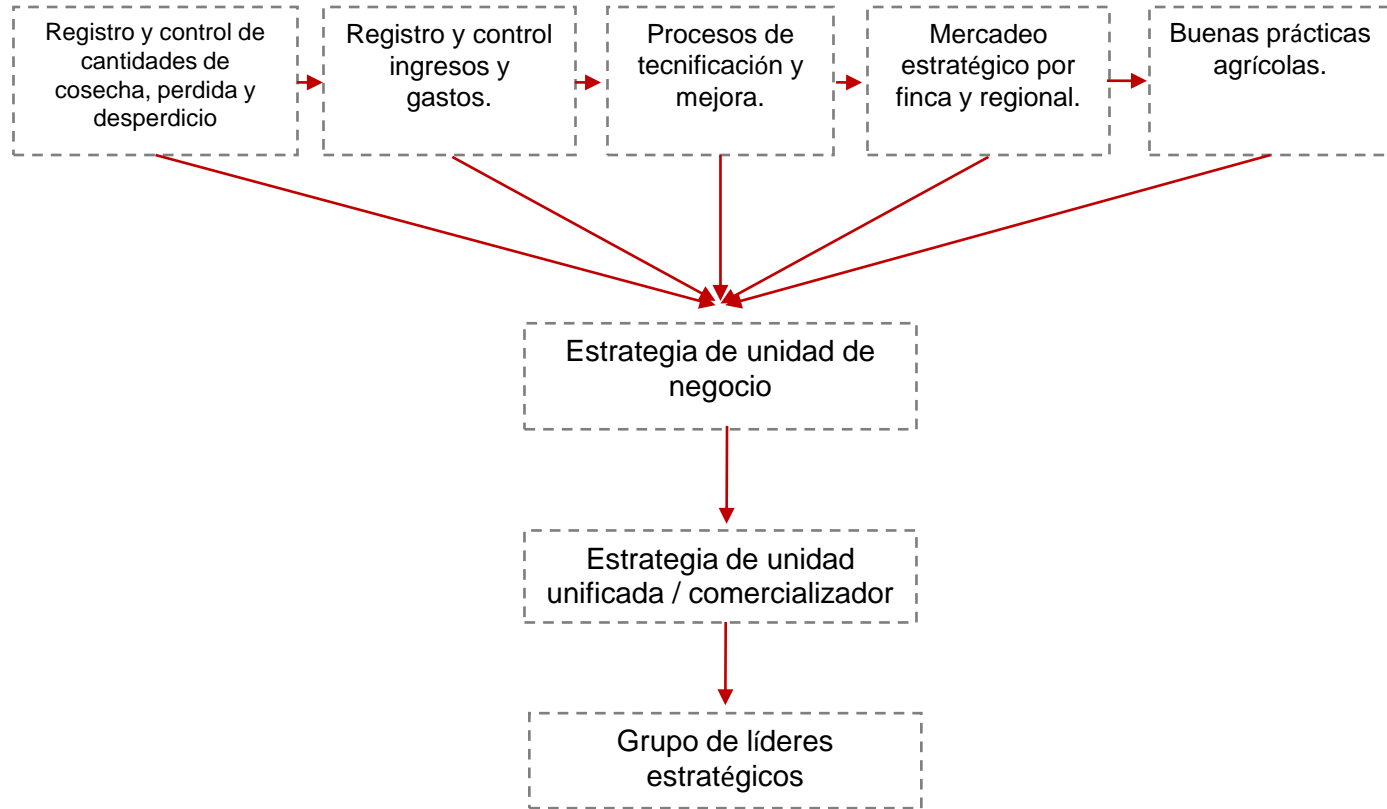
Estructura teórica organizacional:

ESTRUCTURA PARA UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO (UEN)



ESTRATEGIA FUNCIONAL

Sistema de información	Finanzas	Investigación y desarrollo	Marketing	Manufactura
------------------------	----------	----------------------------	-----------	-------------





1. Conceptualización de la investigación.

2. Contexto

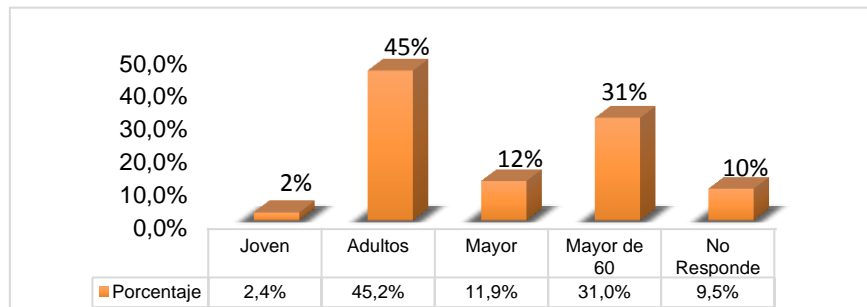
3. Investigación

- ❖ Fase cuantitativa
- ❖ Fase cualitativa

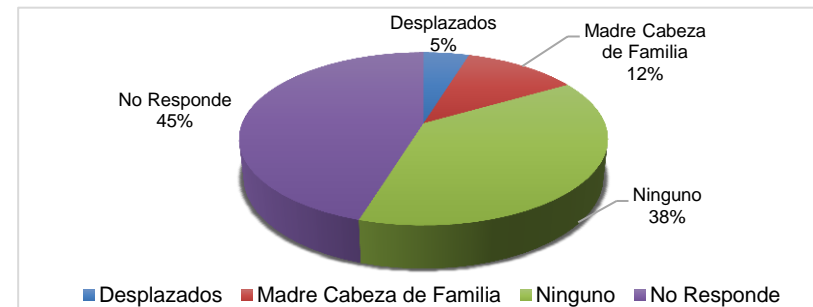
4. Propuesta

5. Estrategias a considerar

Segmentación de edades:



Situación ciudadana:



Distribución de los asociados por género:

Género	%	No. personas
Femenino	38%	16
Masculino	62%	26

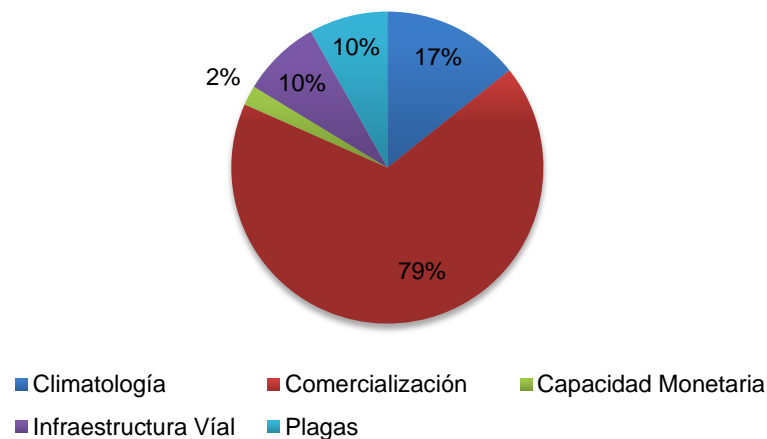
El 62% de los encuestados son hombres que se encuentran al frente de todas las actividades de la finca.

¿Cuál es la actividad económica principal de la unidad productiva?

Actividad	%	No. Personas
Agricultura	88%	37
Producción Pecuaria	3%	1
Jornalero	2%	1
Transformador de alimentos	2%	1
Transformadora de frutas	5%	2
TOTAL	100%	42

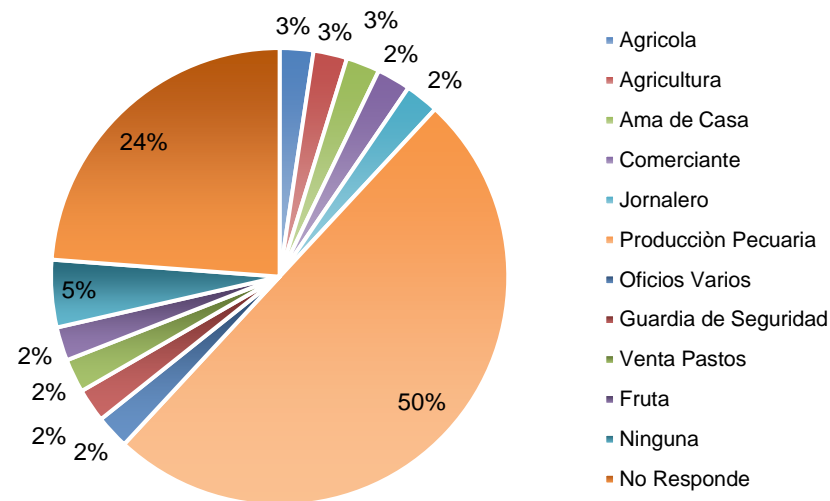
A pesar que la mayoría de fincas basa su economía en la Agricultura, en algunas ocasiones no hay quien se encargue de la mano de obra o de la transformación del producto haciendo que esta actividad no se pueda llevar en su máximo potencial

Limitaciones en el Desarrollo Productivo Primario



Estamos generando una propuesta viable que permitirá dar solución a la principal limitación en el desarrollo productivo.

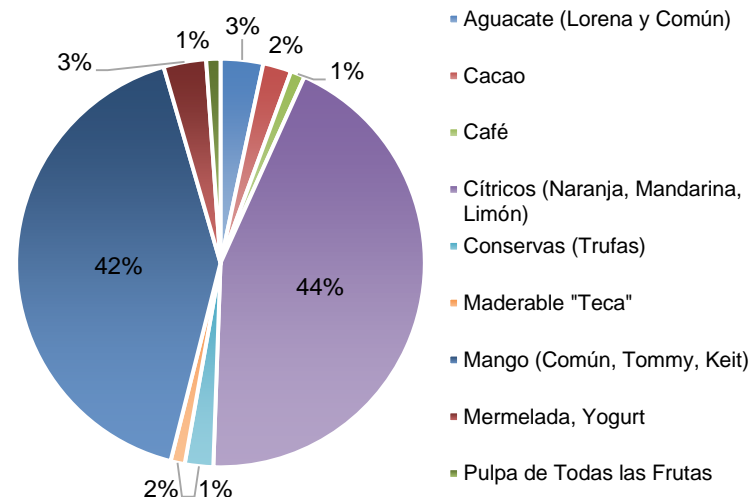
Actividad Económica Secundaria



El 50% de la población entrevistada afirma que mantiene de manera secundaria actividades agropecuarias mientras lleva a cabo sus actividades típicas.

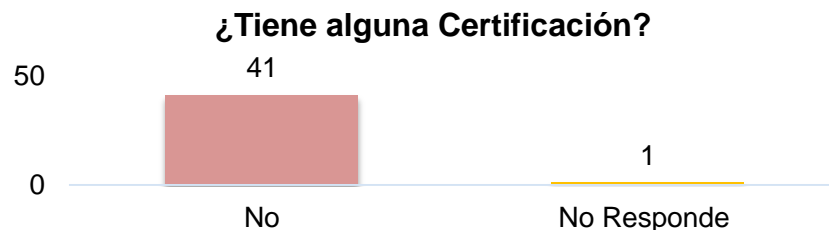
¿Cuáles son las variedades de su producción?

Aguacate (Lorena y Común)	3%
Cacao	2%
Café	1%
Cítricos (Naranja, Mandarina, Limón)	44%
Conservas (Trufas)	2%
Maderable "Teca"	1%
Mango (Común, Tommy, Keit)	42%
Mermelada, Yogurt	3%
Pulpa de Todas las Frutas	1%



No existen gran variedad de producción pecuaria en los entrevistados, el 86% de las personas concentran sus esfuerzos en la producción de cítricos y mangos. Esto es justificado en ellos por la facilidad al cultivar estos productos.

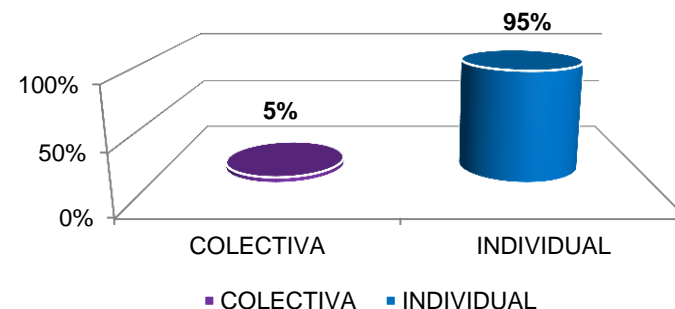
Pertenencia de Certificaciones en las unidades productivas



De 42 personas entrevistadas solo una persona afirma estar certificada con algún tipo de reconocimiento de calidad en producción agrícola o pecuaria.

Tipo de comercialización

La comercialización con intermediarios se hace de manera individual, el intermediario que ofrezca mejor precio es el que se lo lleva para venderlo en las distintas ciudades.



! Técnica	Entrevista a profundidad
! Características de la técnica de recolección de datos / Captación	Se realizó la entrevista a personas referidas mediante las visitas a Mesitas región del Tequendama
! Características de los entrevistados	Nativos de la región No nativos de la región
! Mercado	Municipio de Mesitas
! Grupo/Población objetivo	Productores de cítricos
! Características del instrumento	Guía 100% preguntas abiertas

Número de entrevistas

8



Finca Elizabeth



Finca Imelda Torres



Finca José Fernando



Finca José Manuel Duarte

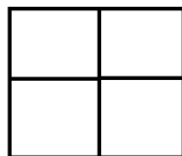


Finca Gustavo Herrera

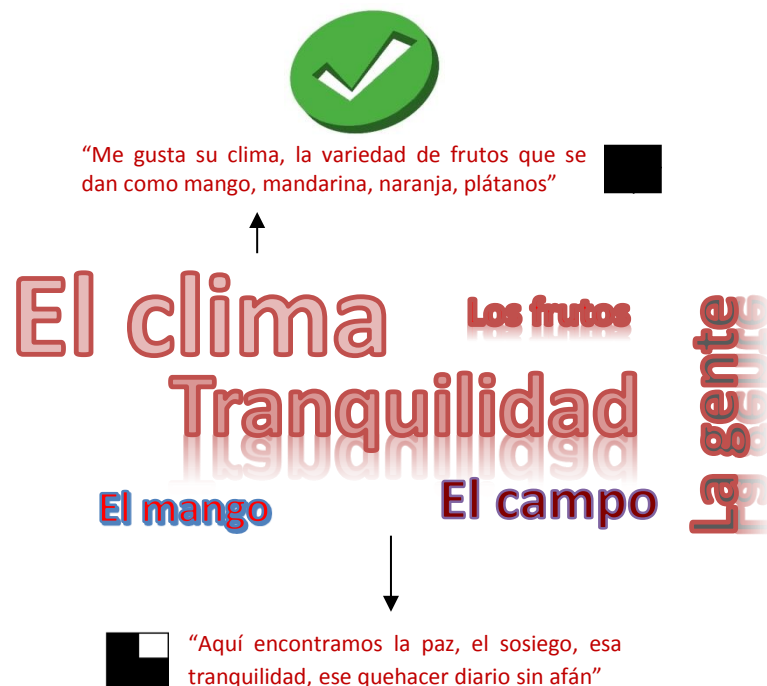
Con el fin de establecer los **elementos más relevantes o con mayor mención**, se manejarán las siguientes convenciones, para facilitar la lectura de los resultados y poder identificar las diferentes tendencias:

Menor tendencia

Mayor tendencia



La principal razón que dan los habitantes de Mesitas para vivir en esta región es el clima pues según ellos es ideal, no sólo para la siembra, también por la tranquilidad. Por lo contrario, las desventaja que encuentran es la falta de proyectos para ayudar a la comunidad.



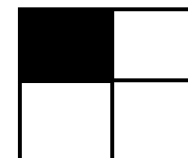
Certificación de fincas

Aunque los productores manifiestan sus intenciones de certificar sus fincas son muy pocos lo que han podido hacerlo; esta certificación está muy ligada a la experiencia de otras personas ver, los beneficios que esto puede traer en otros y quienes están certificados dieron inicio con lo más básico.

“Es una certificación supremamente básica, pero es un primer paso”

“Yo me quiero certificar, eso toca mirar a ver que se hace y tenemos en mente traer un cuidandero que se comprometa a recoger la cosecha y mantenga la finca en general”

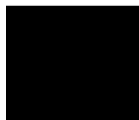
“Estamos en el proceso de tecnificar los procesos, no sabíamos ni siquiera podar los árboles, ya sabemos hacerlo”



Beneficios de certificación

El beneficio primordial que ven mientras certifican la finca es aprender al control de plagas que es la causa para que la cosecha no este en buen estado.

Erradicar el mosco de la fruta



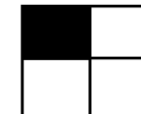
“No dejar que la proliferación del mosco de la fruta”

Creación de abonos



“hasta ahora estamos aprendiendo, es lo que se quiere conocer los productos orgánicos y los químicos que se pueden usar”

Tecnificar Procesos



“Estamos en el proceso de tecnificar los procesos, no sabíamos ni siquiera podar los árboles, ya sabemos hacerlo”

Inhibidores de certificación

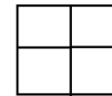
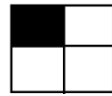
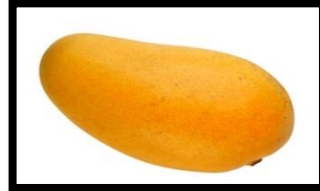
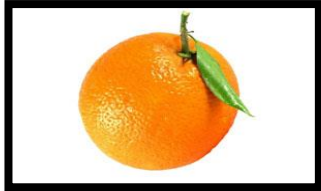


Los productores que no son de la región sienten que al productor nativo le falta más compromiso para el desarrollo. Debido a que son quienes más se niegan a la certificación de las fincas generando que no se lleve el manejo adecuado de la fruta por lo cual indican que en estas fincas hay más probabilidad que proliferen el mosquito de la fruta.

“El nativo, uno siente y ve que ellos no lo valoran, y queremos que ellos aprendan a valorarlo tanto como nosotros lo valoramos”

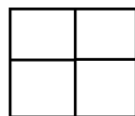
“Qué ganamos nosotros con recoger, tener nuestra finca limpia para evitar la proliferación si el vecino no hace nada”

Cosecha en la región



Comercialización

Una de las razones por las cuales los productores no comercializan su producto es por los bajos precios que les ofrecen por la fruta, prefiriendo así regalarla a conocidos o familiares pues la mano de obra para recoger la fruta es costosa



“A mí me compra la fruta un hijo, él es quien lleva la fruta a comercializarla en Bogotá”

“No podemos negociar directamente con las tiendas, porque no tenemos una cosecha permanente”

“Todos los intermediarios se ponen de acuerdo para pagar lo mismo, barato”



“Cuando hay mucho mango, mandan una tracto-mula del valle, que paga a \$2.000 la canastilla de mango maduro, pero eso no paga la recogida del mango porque el obrero vale \$35.000”

“Por aquí no vale la pena comercializar, regalamos la fruta a los empleados de las empresas y familiares”

Mano de obra

Los productores están de acuerdo en que la mano de obra es costosa debido a que en la región se encuentra escasa pues se refieren a que la población joven esta migrando a la capital en busca de nuevas oportunidades.



“Aquí no se consigue quien trabaje, no hay mano de obra, es escasa”

“Le faltaría a la región mano de obra, porque la gente nativa los más jóvenes se van para Bogotá a trabajar”

“Los muchachos que ya terminaron bachillerato se van para la ciudad a buscar trabajo, porque nadie se quiere quedar en el campo, ¿Por qué? Por falta de garantías, porque si ellos se quedaran y vieran una cosecha de mango, hombre llegó la cosecha de mango ayudémosle a mi papá porque esto nos va a dar para poder ahorrar lo de dos o tres meses de sustento”



1. Conceptualización de la investigación.

2. Contexto

3. Investigación

4. Propuesta

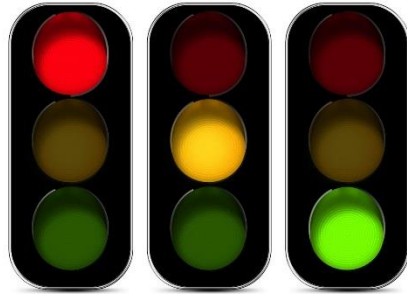
- ❖ Diagnóstico
- ❖ Propuesta
- ❖ Requerimientos
- ❖ UEN Rural
- ❖ Situación actual vs. beneficios UEN rural
- ❖ Propuesta fincas
- ❖ Proceso

5. Estrategias a considerar

Situación actual campesinos productores de Mango y cítricos Mesitas del Colegio-región del Tequendama

Análisis (DOFA)

En esta sección se presenta la región y sus productores, en términos de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, a la luz del análisis cualitativo presentado, así como de los resultados del taller de validación con actores locales de la Provincia.



Nivel de dificultad bajo
Corto plazo



Nivel de dificultad medio
Mediano plazo



Nivel de dificultad alto
Largo plazo

Matriz DOFA Vereda San Antonio

Fortalezas

- Producción de cultivos frutales permanentes.
- Fuerte conexión de los habitantes con la región.
- Ubicación geográfica estratégica
- Vías de comunicación en buen estado.
- Diversidad de pisos térmicos lo que permite diversificar la oferta de frutas y mantener la producción todo el año.
- Grupo de fincas con potencial agrícola, compromiso por parte de los dueños, Para desarrollar de forma eficaz un modelo de fincas ejemplo, convirtiéndolas en UEN.
- Apoyo de ASPROMANCOL e instituciones gubernamentales y educativas.

Debilidades

- Falta de conocimiento y capacitación de los campesinos.
- Altos niveles de desperdicio y pérdida de producto .
- Condiciones de mercado adversas para los productores, que favorecen especialmente a los intermediarios.
- Resistencia al cambio por parte de los campesinos productores nativos de la vereda.
- Escasa Mano de obra calificada, costos excesivos por jornal.
- Las fincas productoras no comercializan sus productos.
- Ausencia de empresas generadoras de empleo.
- Dificultades en materia de buenas prácticas agrícolas.

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none">Carencia de mano de obra asociada a la migración de población joven a Bogotá.Cambios en el clima.Inestabilidad en la producción periódica.Competencia con otras veredas y productos extranjeros.Choque de intereses y necesidades con los intermediarios.Daños en la calidad de la producción por plagas.Falta de disciplina y compromiso.	<ul style="list-style-type: none">Obtención de apoyo financiero y educativo para la población joven de la región.Desarrollo de planes y estrategias de contingencia.Reestructurar el canal de distribución, eliminando intermediarios.Estrategias de control y seguimiento al cumplimiento de las buenas prácticas agrícolas en toda la vereda	<ul style="list-style-type: none">Diseño de estrategias a conciencia.Obtención de músculo financiero.Desarrollo de programas y planes de beneficios para trabajadores.Diseño de canales de distribución y comercialización equilibrados.

Oportunidades

- Generación de Valor a la producción de frutas y derivados, especialmente Mango, Naranja y Café.
- Posibilidad de constituir una planta despulpadora para diversificar la oferta y generar valor al producto.
- Capacidad y potencial, agrícola y social para la constitución de una marca de vereda y de región, generando identidad en el producto y reconocimiento por calidad.
- Constituir sus propios canales de distribución eliminando intermediarios, disminuyendo costos y aumentando Beneficios.
- Aumentar la calidad y mejorar la presentación del producto con buenas prácticas agrícolas, para abordar el mercado local y extranjero.

Estrategias FO

- Diseño de un modelo de fincas ejemplo: capacitadas y asesoradas por expertos de instituciones agrícolas, para hacer de ellas UEN funcionales mediante estrategias.
- Desarrollar ventajas comparativas y competitivas frente a la competencia nacional e internacional.
- Utilizar los resultados obtenidos con las fincas ejemplo como principal motivador de conciencia para los campesinos nativos, incentivando el uso de las buenas prácticas agrícolas y la necesidad de un compromiso real para acoger los modelos y prácticas necesarios.
- Utilizar los resultados positivos que se obtengan para la solicitud de apoyo financiero.
- Desarrollo de planes de trabajo y capacitación integrales que le brinden las herramientas necesarias a los productores para transformar en UEN su finca.

Estrategias DO

- Desarrollar estrategias de comunicación y capacitación diferenciadas para campesinos Nativos y oriundos de otras ciudades.
- Fortalecer la calidad general de los procesos de producción para obtener productos de calidad certificada, establecer estrategias de precio y comercialización eficientes que generen rentabilidad para cautivar el interés de los productores.
- Realizar el estudio de mercado y de viabilidad para el montaje de la planta despulpadora, minimizando costos y riesgos.
- Fortalecer los procesos agrícolas de la región dándoles valor a través del mejoramiento de la calidad, buscando hacer más atractivo el trabajo en el campo especialmente con los segmentos más jóvenes, buscando subsanar la carencia de mano de obra a través de una oferta laboral rentable que se base en la fuerte conexión de los habitantes con la región.

Formación de UEN Rurales con fincas modelo, de campesinos productores de Mango y cítricos en Mesitas del Colegio-región del Tequendama.

Se plantea desarrollar una propuesta iniciando por la clasificación de las fincas en tres grupos: las fincas tipo A, B y C. Para ello se definieron una serie de requerimientos fundamentales para convertirse en una UEN rural funcional, dichos requisitos también se clasifican en dos grupos, de acuerdo a la dificultad de cumplimiento, encontramos los requisitos básicos y los requisitos avanzados.

Matriz de requerimientos:

La siguiente matriz muestra los requerimientos y características *básicas*, mínimas que debe tener una UEN rural y muestra el cumplimiento de cada finca frente a cada requerimiento.

En color **verde** se destacan aquellos factores internos y externos identificados como los más importantes por los actores locales y que sirvieron de base para una ponderación diferencial entre los diferentes aspectos internos y externos considerados.



Requerimientos básicos

	PARAMETROS UEN RURAL	Finca 1	Finca 2	Finca 3	Finca 4	Finca 5	Finca 6	Finca 7	Finca 8
		Elzabet	Gustavo Herrero	Imelda Torres	Jose Fernandez	Jose Manuel Duarte	Graciela Giraldo de Ovalle	Doña Luisa	Isabelina Torres
B á s i c o s	inventario general de árboles frutales	No	No	Si	No	No	No	No	No
	Registro y control de la cosecha recogida por fruta	No	No	Si	No	No	No	No	No
	Registro y control de pérdidas por cosecha	Si	Si	Si	No	No	No	No	No
	Control contable de pérdidas y ganancias	No	No	Si	No	No	No	No	No
	Esquematización del proceso de producción	No	No	No	No	No	No	No	No
	Homogenización de los procesos productivos	Si	No	Si	No	No	No	No	No
	Proveedores fijos	No	No	No	No	No	No	No	No
	Certificación de buenas Prácticas agrícolas ante el ICA	No	No	Si	No	No	No	No	No
	Control de distribuidores	No	No	No	No	No	No	No	No
	Áreas e instalaciones:								
	Área de almacenamiento de herramientas	Si	Si	Si	No	No	No	Si	No
	Área de almacenamiento de insumos	No	No	Si	No	No	No	No	No
	Botiquín de primeros auxilios	Si	No	Si	No	No	No	Si	Si
	Área de dosificación y preparación de insumos	No	No	Si	No	No	No	No	No
	Área de acopio de producto cosechado	No	No	Si	No	No	No	No	No
	Área para consumo de alimentos y descanso de trabajadores	Si	No	Si	No	No	No	No	No
	Nombre o razón social del solicitante, documento de identidad, dirección, tel., fax y correo electrónico	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Certificado de existencia y representación legal si se trata de persona jurídica, o matrícula mercantil si es persona natural	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Nombre y ubicación del predio	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Documento que acredite la propiedad o el uso del predio	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Áreas destinadas al cultivo de frutas y vegetales	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Plano del predio y croquis de llegada	Si	No	Si	No	No	No	No	No
	Certificado del uso del suelo	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Permiso de uso de aguas cuando se requiera	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	Informe sobre las condiciones del cultivo y el grado de cumplimiento de los requisitos establecidos en la presente resolución	No	No	Si	No	No	No	No	No
	Equipos, Utensilios y herramientas:								
	Programa y registros de todas las actividades de mantenimiento, desinfección y calibración que se realicen	No	No	Si	No	No	No	No	No

26 requerimientos
evaluados



8 fincas estudiadas

No se cumplen los requerimientos mínimos

- La finca que más requerimientos cumple, cuenta con 23 de ellos.
- Predomina el incumplimiento de los requisitos con un 60.1% mientras que el cumplimiento presenta un 39.90%.
- Muchos de los requisitos que cumplen los productores son extremadamente básicos y elementales como un nombre para el predio, un representante legal, una porción de tierra destinada al cultivo y plano de la finca.

La siguiente matriz muestra los requisitos más avanzados o complejos necesarios para la constitución de una UEN Rural y el estado de cumplimiento de las fincas en cada uno de ellos.

		Finca 1	Finca 2	Finca 3	Finca 4	Finca 5	Finca 6	Finca 7	Finca 8
	PARÁMETROS UEN RURAL	Elizabel	Gustavo	Imelda	Jose	Jose	Graciela	Dofia	Isabelina
		Herrera	Torres	Fernand	Duarte	Giraldo de	Ovalle	Luisa	Torres
		Fernandez							
A V A N Z A D O S	Personal:								
	Elementos de protección personal requeridos	Si	No	Si	No	No	No	No	No
	Plan de capacitación permanente para el personal	No	No	Si	No	No	No	No	No
	Por lo menos una persona debe estar capacitada en primeros auxilios y manejo de extintores	No	No	Si	No	No	No	No	No
	Plan de manejo de emergencias o contingencias	No	No	Si	No	No	No	No	No
	UEN								
	Tener un líder estratégico	Si	No	Si	No	No	No	No	No
	Deben ser unidades autónomas	No	No	No	No	No	No	No	No
	Llevar registros contables	No	No	Si	No	No	No	No	No
	Sistemas de información	No	No	No	No	No	No	No	No
	Sistema de control de calidad	No	No	No	No	No	No	No	No
	Registro y clasificación de clientes	No	No	No	No	No	No	No	No
	Unificar procesos de producción	No	No	No	No	No	No	No	No
	Tener los mismos competidores	No	No	No	No	No	No	No	No
	Produzcan los mismos productos o similares	No	No	No	No	No	No	No	No
	Inteligencia de negocio	No	No	No	No	No	No	No	No
	Manejo de marca para sus productos	No	No	No	No	No	No	No	No
	Capacitación en manejo comercial	No	No	No	No	No	No	No	No
	Conocimiento profundo del mercado	No	No	No	No	No	No	No	No
	Un mercado objetivo	No	No	No	No	No	No	No	No

18 requerimientos
evaluados



8 fincas estudiadas.

No se cumplen los requerimientos mínimos



- La finca que más requerimientos cumple, cuenta con 6 de ellos.
- Predomina el incumplimiento de los requisitos con un 94.44% mientras que el cumplimiento presenta un 5.56%
- De acuerdo a esta matriz podemos analizar que en materia de requisitos avanzados hay mucho trabajo por hacer con la mayoría de productores de la región, pues solo dos fincas cumplen con algún requisito avanzado, el resto no cumple con ninguno.







Requerimientos avanzados UEN







Requerimiento	Beneficio	¿Cómo alcanzarlo?
Tener un líder estratégico	Disminuye el riesgo en la toma de decisiones	Determinar el líder por cada finca
Deben ser unidades autónomas	Independencia en las decisiones	Tomar decisiones pensando en el bien común
Llevar registros contables	Permite controlar gastos e ingresos de dinero	Apoyo de la facultad de contabilidad
Sistemas de información	Llevar un histórico estadístico, para realizar proyecciones	Con una herramienta fácil de usar en la que registren cosecha y ventas
Sistema de control de calidad	Garantiza que se cumpla con el estándar de calidad	Desarrollar un sistema Homogéneo para todas las fincas
Registro y clasificación de clientes	Entender las necesidades del cliente para satisfacerlas	Tomando datos y registrarlos
Unificar procesos de producción	Garantiza uniformidad en el producto final, la calidad y el valor agregado	Tomando las fincas modelo (tipo B) se debe analizar el proceso productivo para cada fruta y adoptarlo en todas las fincas modelo
Tener los mismos competidores	Unificar esfuerzos y tomar las mismas acciones correctivas	Establecer mercados objetivo iguales para el grupo de fincas modelo.
Produzcan los mismos productos o similares	Satisfacer una demanda mayor y especializarse en productos	Determinar los productos y tipos de fruta que se van a producir
Inteligencia de negocio	Enfoque de negocio para obtener rentabilidad	Brindar capacitación, con la facultad de Ing. De mercados
Manejo de marca para sus productos	Proporciona reconocimiento como producto	Formando la identidad de marca de cada producto para que pueda ser reconocida en el mercado
Capacitación en manejo comercial	Manejar sus fincas como negocios	Capacitación y acompañamiento de la facultad de Ing. De mercados
Conocimiento profundo del mercado	Innovar, anticiparse a las necesidades	
Un mercado objetivo	Da una meta clara que se debe alcanzar	

Situación actual vs beneficios UEN rural

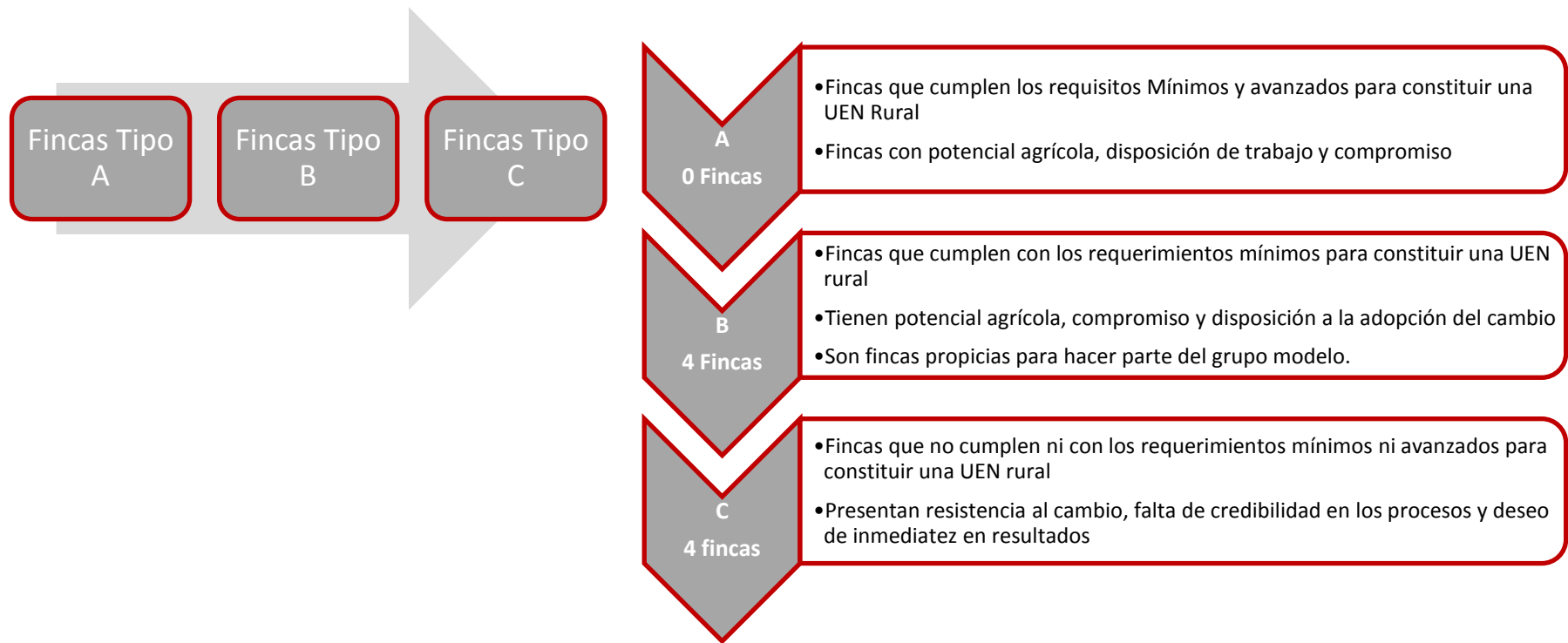
La siguiente matriz presenta la descripción de los aspectos fundamentales, que debe tener una UEN-Rural, como se encuentran actualmente los campesinos productores y como se encontrarán una vez se implemente la propuesta y se acojan las recomendaciones otorgadas, describiendo los beneficios reales que se obtendrán.

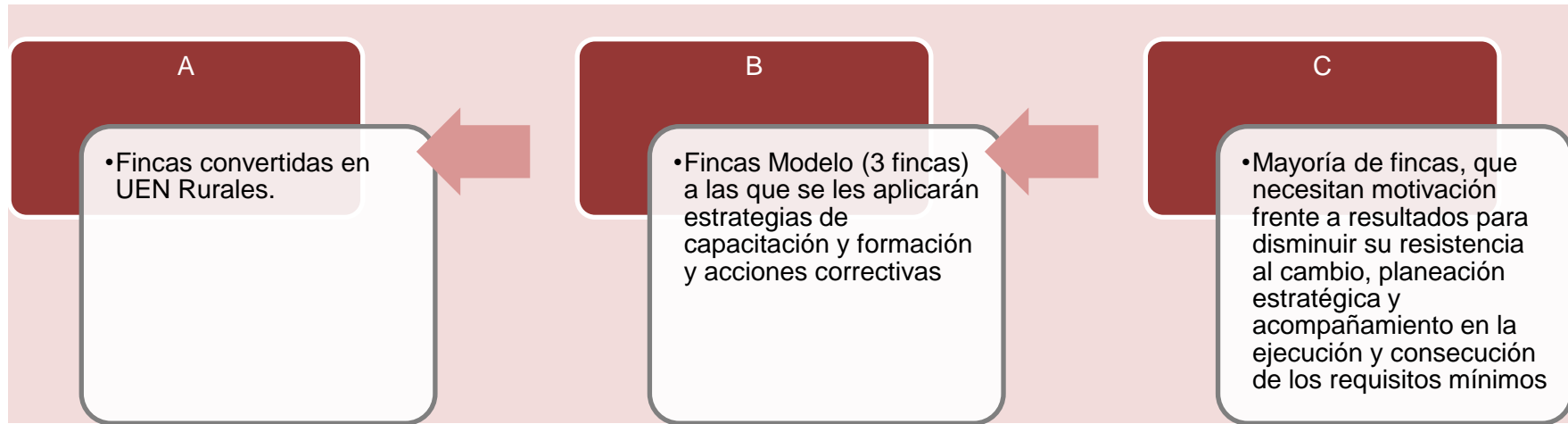
Productor actual	Productor potencial
 <p>Registro y control: El productor actual no lleva ningún tipo de registro sin poder establecer la capacidad que tiene para producir, generando que no esté enterado de cuánta cosecha se está perdiendo</p>	 <p>Registro y control: Permite un conocimiento verídico de la capacidad de producción de las fincas y de esta manera pronosticar oferta y demanda.</p>
 <p>Homogenización de los procesos productivos: El productor actual de cada finca lleva su propia forma de obtener el producto, generando que no haya un producto distintivo de la región debido a los aspectos físicos.</p>	 <p>Homogenización de los procesos productivos: Permite obtener productos homogéneos, establecer un estándar de calidad que sea cumplido por todas las fincas</p>
 <p>Certificación: Actualmente no todos los productores se están certificando en especial los nativos ya que no ven en esta actividad algún beneficio</p>	 <p>Certificación: Le da un estatus de calidad a los productos ya que respalda la buena práctica para cultivarlos y manipularlos</p>

Productor actual	Productor potencial
 <p>Productos similares: Gracias al clima de la región hay diversidad de frutas generando que en cada finca tenga cultivo de cierta fruta; aunque hay frutas predominantes como mandarina, mango y naranja.</p>	 <p>Productos similares: La idea de sembrar productos similares es lograr abastecer mercados, pues se tendría un mínimo de producción que garantizaría un flujo de producción constante.</p>
 <p>Área de acopio de producto cosechado: Los productores actuales no cuentan con un centro de acopio para la recolección de la cosecha generando que el producto no esté en buenas condiciones además de acelerar los procesos de maduración.</p>	 <p>Área de acopio de producto cosechado: Al tener centro de acopio los productores se beneficiarían en que la producción contará con mejores condiciones ambientales para la duración de consumo, además de protegerlo de plagas.</p>
 <p>Tener un líder estratégico: Actualmente los productores no cuentan con un líder que genere estrategias para sacar el máximo provecho de cada finca de acuerdo al potencial de esta misma.</p>	 <p>Tener un líder estratégico: La función del líder estratégico en una UEN es la de establecer estrategias que se adecuen al funcionamiento de cada finca de los productores de esta forma cumplir un objetivo como unidad empresarial.</p>

Productor actual	Productor potencial
 <p>Un mercado objetivo: los productores la mayoría de veces no logran comercializar los productos debido a que el recogerlo sale más costoso de lo que lo logran vender, por esta razón prefieren regalarlo o el distribuidor que lo compra no les paga lo adecuado.</p>	 <p>Un mercado objetivo: El lograr un mercado objetivo es encontrar estabilidad en precio, crea un equilibrio comercial entre oferta y demanda teniendo claro un objetivo que se debe alcanzar.</p>
 <p>Inteligencia de negocio: los productos de la región se destacan por sus características y calidad pero los productores no han sacado provecho a esto</p>	 <p>Inteligencia de negocio: La idea de conformación de UEN no es solo para la distribución de productos de la región si no la forma de transformarlos y sacar el mayor provecho de este, de esta forma tener distintas formas de negocio</p>
 <p>Nuevo negocio: los productores de la región no ven el potencial de las fincas ya que solo la perciben como su lugar de vivienda.</p>	 <p>Nuevo negocio: El productor perteneciente de la UEN debe mirar su finca como una oportunidad de rentabilidad donde pueda mejorar su calidad de vida y se motive a cuidarla como una empresa</p>

De acuerdo a diversas características, variables y atributos básicos como avanzados cumplidos, se realiza una clasificación de las fincas visitadas en 3 grupos distinto:





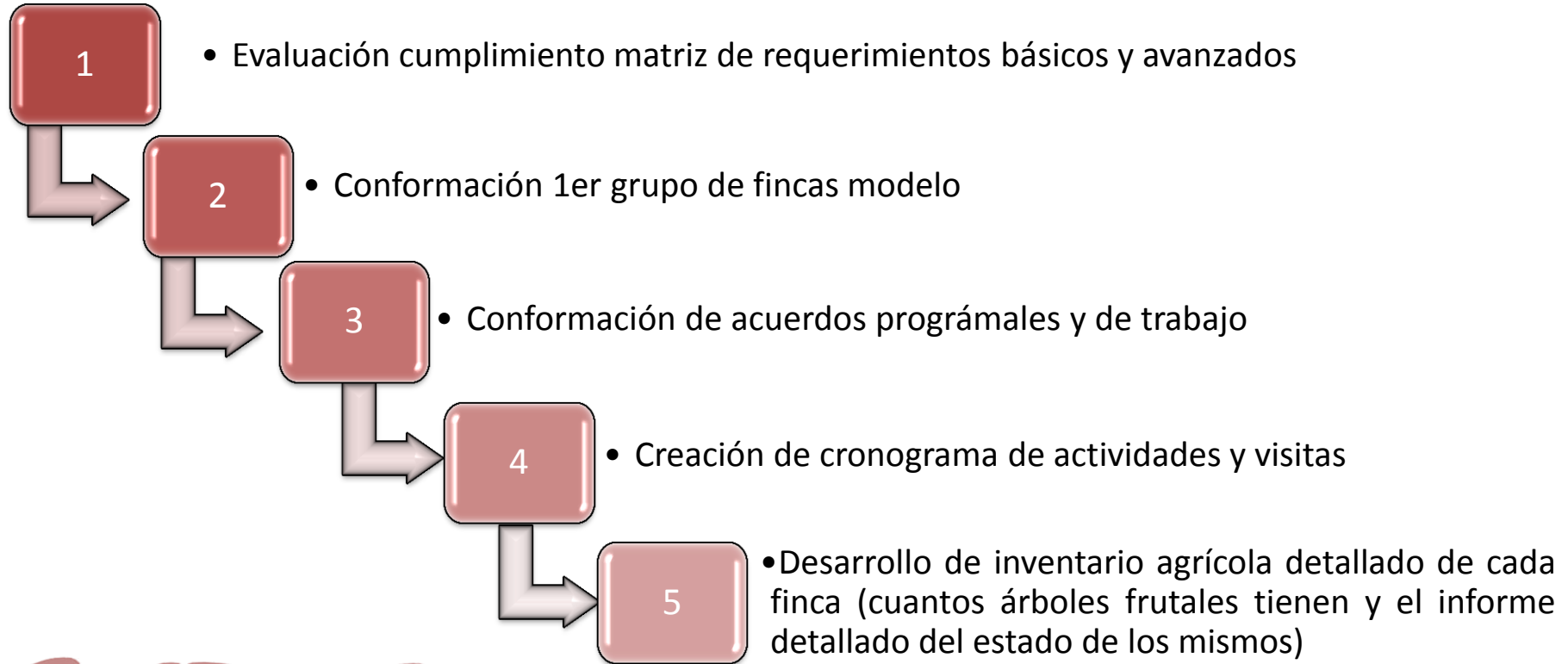
ETAPA 1

Convertir fincas Modelo tipo B en fincas tipo A
(Unidades Estratégicas de Negocio rurales)

ETAPA 2

Convertir fincas tipo C en fincas modelo tipo B que cumplan los requerimientos básicos de una UEN rural (Unidades Estratégicas de Negocio rurales)

Etapa 1



Etapa 1

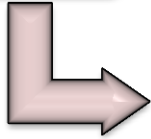
6

- Solicitud de certificaciones de buenas prácticas agrícolas ante el ICA por parte de las fincas faltantes.



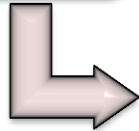
7

- Seguimiento y acompañamiento al cumplimiento de requerimientos básicos mediante la explicación de la matriz de alcance de beneficios



8

- Seguimiento y acompañamiento al cumplimiento de requerimientos avanzados.



9

- Medición de indicadores de desarrollo y control del proceso



10

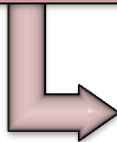
- Análisis de resultados y presentación de los mismos buscando incentivar y motivar a las fincas que aún no conforman el grupo modelo.



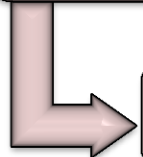
Etapa 2



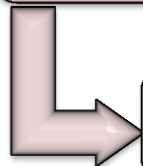
- Tomar fincas tipo C que no pertenecen al grupo de fincas modelo y consolidar tareas y acuerdos para el cumplimiento de los requerimientos básicos.



- Realizar explicación de matriz de alcance para que los productores entiendan la importancia de cada requerimiento, en qué los beneficia y cómo pueden alcanzarlo



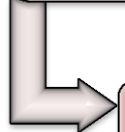
- Culminar la preparación y transformación de las fincas Tipo C en Tipo B e iniciar con ellas la etapa 1.



- Determinar fechas límite para cumplir los requerimientos y visitas de acompañamiento y control



- Definir formas y fechas de presentación de resultados obtenidos con las fincas modelo a las fincas tipo C para motivarlas



- Analizar las fincas con cumplimiento de requerimientos básicos, seleccionar las de mayor potencial y compromiso para la conformación de un segundo grupo modelo.



ESTRATEGIAS A CONSIDERAR



- En Mesitas del Colegio región del Tequendama se evidencian dos perfiles diferente: el campesino nativo de la región y el campesino oriundo de otras regiones del país.
- La región presenta condiciones de suelo y climatológicas propicias para el cultivo de cítricos y mango de alta calidad, sin embargo, dicha calidad se ve afectada por la falta de control de plagas, falta de conocimiento y tecnificación de los procesos productivos.
- Mediante el diagnóstico de la región se logran determinar problemáticas puntuales que dificultan seriamente la generación de una agricultura eficiente y de calidad.
 1. Escases de mano de obra
 2. Falta de unión de los productores para trabajar en conjunto para la erradicación de plagas y la adopción de buenas prácticas agrícolas
 3. Falta de conocimiento y capacitación de los campesinos productores
 4. Altos niveles de pérdida y desperdicio especialmente en cosechas abundantes tanto por falta de mano de obra como por falta de oportunidad de comercialización.
 5. Situación de mercado que favorece a los intermediarios
 6. Baja rentabilidad debido a los precios de compra bajo que imponen los intermediarios



- Es necesario el cumplimiento de requisitos tanto básicos como avanzados en la búsqueda de originar una estructura sólida de UEN-Rural.
- Se debe trabajar en primera medida con la conformación de un grupo de fincas modelo.



A los productores agrícolas se hacen las siguientes recomendaciones:

- Cumplir a cabalidad con los requerimientos solicitados por Aspromancol y los establecidos en esta propuesta.
- Realizar inventarios periódicamente se todos los árboles frutales clasificándolos y describiendo el estado de los mismos.
- Llevar control total de cantidades, con el fin de controlar la producción interna de cada finca.
- Llevar a cabo procesos naturales de eliminación de plagas y abonos.
- Asistir a todos los talleres y capacitaciones técnicas que la Asociación ponga a su disposición.
- Trabajar en equipo, aceptando el rol de cada socio como Unidad Estratégica de Negocios – UEN-Rural.
- Tener disposición hacia los cambios; tal y como Charles Darwin lo exponía en su teoría de la evolución *“Adaptarse o morir”*. Todo cambio trae consecuencias, pero nunca se conocerán los resultados si no hay un riesgo. Y en este proyecto se tiene por ganar.